



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Att vara en god samhällsmedborgare - en fallstudie om CSR-implementering

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT 17

Kandidatuppsats
Christoffer Hylerstedt Blom 890706
Johan Kaage 900311
Handledare: Vedran Omanović

Förord

Att genomföra den här studien har varit en rolig och utvecklande process. Vi har lärt oss mycket om oss själva och upplever att vi har haft ett gott samarbete under hela uppsatsprocessen. Genomförandet av studien har berikat våra kunskaper om det vi anser vara ett relevant managementbegrepp. Vi vill tacka vår handledare Vedran för tips och feedback under resans gång. Vi skulle även vilja rikta ett stort tack till de respondenter som ställt upp och gett oss bra material att arbeta med, utan er hade studien inte varit genomförbar.

Göteborg, juni 2017

Christoffer Hylerstedt Blom

Johan Kaage

Sammanfattning

Vi upplever att social oro i samhället och människans negativa miljöpåverkan är några av vår tids största utmaningar. Företag bör således ta sitt ansvar gentemot samhället eftersom det är ohållbart att driva sin verksamhet utan att tänka på konsekvenserna av sitt handlande. CSR, corporate social responsibility, kan ses som ett arbetssätt hos företag och handlar om att bidra till ett mer hållbart samhälle genom tre aspekter: ekonomiskt, miljömässigt och socialt ansvarstagande. CSR är det managementbegrepp som denna studie kommer att kretsa kring. Vi vill undersöka hur detta ansvarstagande hanteras av ett företag som, likt oss, tycker att CSR är viktigt. Därför valde vi att genomföra en fallstudie med Scandic Hotels som studieobjekt. Syftet med denna studie är att undersöka en stor skandinavisk hotellaktör, vilken utåt framställs som ett framgångsexempel vad beträffar CSR, i hopp om att exemplifiera hur ett framgångsrikt CSR-arbete kan gå till.

I genomförandet av studien har vi använt ett urval teorier, vilka har fungerat som ramverk under forskningen. Teorierna behandlar CSR-begreppets innebörd, varför företag väljer att arbeta med CSR samt hur kommunikation och organisering kring CSR kan se ut. Det empiriska materialet bygger främst på kvalitativa intervjuer med fem chefer i olika positioner inom den undersökta koncernen. När teorier och empiriskt material sammanfördes till slutsatser kunde vi förmedla vad CSR kan innebära för en organisation som Scandic. Vi såg indikationer på att de ekonomiska incitamenten ofta är det som driver företag till att agera goda samhällsmedborgare. Vi erbjuder likaså förslag på vilka förutsättningar som skulle kunna vara gynnsamma vid implementering och realisering av CSR för företag med liknande karaktär som vårt fallföretag. Dessa förutsättningar handlar om tydligt ledarskap, medarbetarengagemang och god kommunikation.

Abstract

According to us some of the biggest challenges of our time are social issues within the society and the climate changes caused by humanity. Companies should therefore take responsibility and be aware of the consequences caused by its actions in society. CSR, corporate social responsibility, can be seen as a working method that helps companies contribute to a more sustainable society through three aspects: economic, environmental and social responsibility. This study will focus on the concept of CSR. We would like to see how this responsibility is managed by a company that is presented to be successful with their CSR. The purpose of this study is to exemplify how a successful CSR can be done, by looking at a large scandinavian hotel company.

We have used a selection of theories that has served as a framework during the research. The theories deal with the meaning of the CSR concept, why companies choose to work with CSR and how communication and organization around CSR can be handled. The empirical material is based mainly on qualitative interviews with five managers in different positions within the investigated company. When theories and empirical material were combined into conclusions, we could mediate what CSR could mean to an organization such as our case company. We found indications that the economic incentives are often the ones that motivates companies to act as good citizens of society. We also offer suggestions on which conditions could be beneficial in implementing and realizing CSR for companies with similar character as our case company. Strong leadership, employee commitment and good communication are some of these conditions.

Innehållsförteckning

1.0 Inledning	7
1.1 Problembakgrund.....	7
1.2 Problematisering.....	7
1.3 Syfte	8
1.4 Forskningsfrågor.....	9
1.5 Begreppsdefinition.....	9
2.0 Teoretisk referensram	10
2.1 Inledning.....	10
2.2 Fyra centrala aspekter av CSR.....	10
2.3 CSR - ekonomiskt, miljömässigt och socialt ansvarstagande	12
2.4 Att möta omvärldens förväntningar	13
2.5 Att organisera för CSR.....	14
2.6 Att kommunicera CSR-engagemanget	15
2.7 Sammanfattning	16
3.0 Metod	18
3.1 Förståelse	18
3.2 Val av metod.....	18
3.3 Val av organisation	19
3.4 Sekundärdata.....	20
3.5 Primärdata	20
3.5.1. Kvalitativa intervjuer.....	20
3.5.2. Val av respondenter	21
3.5.3. Genomförande.....	22
3.5.4. Bearbetning.....	23
3.6 Etiska aspekter.....	23
3.7 Tillförlitlighet.....	24
4.0 Empiri.....	26
4.1 Företagsbeskrivning.....	26
4.2 Uppkomsten av Scandics CSR-arbete.....	27
4.3 CSR hos Scandic.....	28
4.4 Scandic i samhället.....	30
4.5 Integration och medarbetare.....	31
4.6 Intressenter.....	32
4.7 Framgångsfaktorer.....	34
5.0 Analys och diskussion	35
5.1 Vad innebär CSR för en organisation verksam i den skandinaviska hotellbranschen?	35
5.1.1 Ekonomiskt ansvarstagande.....	35
5.1.2 Legalt, etiskt och miljömässigt ansvarstagande	36
5.1.3 Filantropiskt och socialt ansvarstagande.....	38
5.2 Varför tillämpas CSR?.....	39
5.2.1. Ekonomiska incitament	39
5.2.2. Intressenters påverkan.....	40
5.3 Hur implementeras CSR-arbetet i praktiken?	41
5.3.1. Organisering	41
5.3.2 Kommunikation.....	42
6.0 Slutsats	44
6.1 Forskningsbidrag	46
6.2 Förslag till vidare forskning	46

Referenslista	47
Bilagor	50
Intervjuguide 1	50
Intervjuguide 2	51
Intervjuguide 3	52
Figur 3	53

1.0 Inledning

1.1 Problembakgrund

”Det är iskallt och snöar i New York - vi behöver global uppvärmning”.

Det kontroversiella uttalandet är en tweet signerad Donald Trump från den 7 november 2012 (realDonaldTrump 2012). Fem år senare visade det sig att han skulle tillträda som president i USA, ett av världens mest inflytelserika länder. Han inledde mandatperioden med att omgående plocka bort flikarna angående HBTQ-rättigheter och klimatförändringar från Vita husets hemsida (Wigen 2017). Hans motiv uppges vara att eliminera onödig och skadlig politik som enligt honom är att lägga ner resurser på vatten- och klimatfrågor (The White House u.å.). Den nyblivne presidentens politiska agenda tycks strida mot de globala mål som tagits fram av UNDP (2017) och undertecknats av världens ledare för en hållbar utveckling ur både sociala och miljömässiga aspekter. Vi anser det skrämmande att en så pass inflytelserik person som verkar i vår samtid inte tycks vara införstådd med att en ökad konsumtion och förändrade levnadsvanor bidrar till många negativa externaliteter i vår livsmiljö. Det ter sig även märkligt med tanke på att hållbarhetsdebatten i media intensifierats de senaste decennierna och att det inte längre är hållbart att försöka maximera sina vinster genom att utnyttja mänskliga och miljömässiga resurser (Grankvist 2012). Konsekvenserna av den oansvariga konsumtion som vi och våra förfäder bedrivit uppmärksammas av media, och en australiensisk studie har till och med lyckats bevisa att föroreningar i form av mikroplaster hittats på världens djupaste, mest extrema plats, i djuphavsgravarna i Stilla havet (Johansson 2017). Vi har fått erfara flera kritiska situationer som miljömässiga och sociala kriser åsamkat samhället. Det är inte längre gångbart att se till sitt eget primära intresse. Att ta hänsyn till sin yttre omgivning är ett krav som företag måste leva upp till (Grankvist 2012). Således anser vi att alla privatpersoner och näringsidkare bör hållas ansvariga för sina handlingar och tillsammans sträva efter att minska vårt ekologiska fotavtryck och bidra till ett bättre samhälle.

1.2 Problematisering

Hur kan företag bidra till ett mer hållbart samhälle? Ett fenomen som uppmärksammar hållbarhetsfrågor och som idag tillämpas i stor utsträckning hos företag är CSR - *Corporate*

Social Responsibility, vilket innefattar ekonomiska, miljömässiga samt sociala aspekter av hållbarhet (Grankvist 2012). CSR-begreppet uppmärksammades i slutet av 1900-talet och fick stort genomslag vid 2000-talets första decennium (Jutterström & Norberg 2011). Enligt Grankvist (2012) kommer företagens engagemang i CSR-arbete vara av stor vikt de närmsta åren. Han får även stöd för sitt argument av Blood och Gore (2011), som menar att CSR kommer att vara en avgörande framgångsfaktor för företag i framtiden. Dessutom har globaliseringen och det förändrade medielandskapet gett upphov till nya kanaler för opinionsbildare att misskreditera företag. Sålunda är det även av stor betydelse för organisationer att förklara för intressenter att organisationen är en god samhällsmedborgare som bidrar till och verkar för ett hållbart samhälle (Borglund, De Geer & Hallvarsson 2009). Bortsett från de lagar och restriktioner som beskriver hur en verksamhet får drivas är det yttersta ansvaret för en hållbar verksamhet organisationens eget (Grankvist 2012). Eftersom intressenterna kan kräva mer än de lagstiftade riktlinjerna för hållbart arbete blir det således viktigt för företagen att samverka och ta hänsyn till dem för att uppnå den legitimitet som behövs för att fortsätta driva sin verksamhet. Vidare pressas företagen ytterligare att arbeta med hållbarhetsfrågor i takt med att granskande frivilligorganisationer ökar (Jutterström & Norberg 2011). Med tanke på ovanstående krav och faktorer är det inte konstigt att många svenska företag idag väljer att arbeta med hållbarhetsfrågor (Kvarntorp 2016). Ett företag som arbetar med hållbarhetsfrågor och utger sig för att vara pionjärer inom hållbarhetsarbete (Scandic 2017a), och därtill blivit flerfaldigt prisbelönt är Scandic (Sustainable Brand Index 2017).

Som nämnts kommer företagens förmåga att utveckla och underhålla sin CSR-strategi vara en betydande del för att nå framgång (Blood & Gore 2011; Grankvist 2012). Den bild som ges i litteraturen kring ämnet tyder på att en framgångsrik CSR-implementering dock kan vara problematisk. Således finner vi det intressant att undersöka vad CSR innebär för ett företag, varför det är önskvärt, samt hur CSR-arbete implementeras i praktiken.

1.3 Syfte

Denna uppsats ämnar undersöka en stor skandinavisk hotellaktör, vilken utåt framställs som ett framgångsexempel vad beträffar CSR (Scandic 2017a), i hopp om att exemplifiera hur ett framgångsrikt CSR-arbete kan gå till.

1.4 Forskningsfrågor

Med utgångspunkt i ovanstående syfte har tre forskningsfrågor tagits fram. Denna uppsats ämnar sålunda besvara följande:

- Vad innebär CSR för en organisation verksam i den skandinaviska hotellbranschen?
- Varför tillämpas CSR?
- Hur implementeras CSR-arbetet i praktiken?

Vi tycker att det bör vara intressant att se hur en organisations CSR-arbete bidrar till verksamheten internt och externt. Genom att belysa och försöka besvara våra forskningsfrågor tror vi att resultatet från studien kan ha relevans för aktörer inom liknande organisationer. Denna uppsats bör läsas av dem som vill anskaffa sig en förståelse kring innebörden av CSR samt en indikation på hur ett lyckat CSR-arbete genomförs och upprätthålls. Det bör alltså finnas en betydande samhällsrelevans i att ta del av denna studie.

1.5 Begreppsdefinition

CSR är en förkortning bestående av begynnelsebokstäverna i den engelska ordföljden *Corporate Social Responsibility*, vilket på svenska översätts till företags samhällsansvar (Nationalencyklopedin 2017). CSR-begreppet förekommer löpande genom uppsatsen och definitionen beskrivs mer ingående i teorikapitlet. Några av våra respondenter föredrar att använda ordet hållbarhet istället för CSR, därav kommer även hållbarhet att finnas nämnt i arbetet. Om inget annat anges är innebörden i ordet hållbarhet samma som CSR.

2.0 Teoretisk referensram

I detta kapitel diskuteras tidigare forskning samt de teorier vilka vi hoppas kommer kunna hjälpa oss att besvara våra forskningsfrågor. Det är med stöd av dessa teorier tillsammans med det empiriska materialet vi anskaffat genom intervjuer samt sekundärkällor som vi baserar våra teser kring CSR på.

2.1 Inledning

Det har gjorts en hel del relevanta studier kring CSR sedan 1900-talets mitt fram till idag. Det råder för oss inget tvivel om att CSR är ett modedefenomen inom managementforskning. Att samla information till vårt teorikapitel har sålunda inte varit ett kritiskt moment i vårt uppsatsarbete. Ett urval av dessa teorier kommer att presenteras i detta kapitel.

Som ovanstående stycke indikerar finns det flera tidigare studier inom ramarna för CSR. Vår studie tillhandahåller en mer avgränsad genomlysning av CSR-arbete, då det är en fallstudie med Scandic vilken undersöker vad som vid första anblick förefaller oss vara en framgångsrik CSR-implementering. Angreppssättet är det som karaktäriserar just vår studie eftersom vi fokuserar på betydelsen av CSR inom vårt fallföretag Scandic i termer av vad, varför och hur. Vår avsikt är inte att utmana eller ersätta tidigare teorier, utan att på ett deskriptivt sätt visa hur ett framgångsrikt CSR-arbete kan genomföras. Som tidigare nämnts kommer CSR betyda mycket för företagets överlevnad och framgång i framtiden (Grankvist 2012; Blood & Gore 2011), således bör den här studien vara av relevans för många aktörer.

2.2 Fyra centrala aspekter av CSR

För att bringa klarhet i vad CSR innebär och begreppets omfattning har vi valt att inleda med en överskådlig redogörelse av Archie B Carrolls (1991) CSR-pyramid. Carroll (1991) är av åsikten att CSR består av fyra ansvarsdelar som tillsammans formar en pyramid; ekonomisk, legal, etisk samt filantropisk. Det ekonomiska ansvaret underbygger hela pyramiden och allt har i slutändan att göra med ekonomi.

Carroll (1991) beskriver att de olika delarna i pyramiden samverkar med varandra och att det därför kan uppstå misshälligheter mellan dem. I synnerhet mellan det ekonomiska ansvaret

och de tre övriga. CSR, enligt Carroll (1991), uppnås när företag efterlever de fyra stegen i hans pyramid samtidigt och i kombination med varandra. Kort sagt, ett företags CSR-arbete ska sträva efter att gå med vinst, följa lagen, vara etiskt samt vara en god samhällsmedborgare (Carroll 1991).

Carroll (1991) menar att företagens fokus har skiftat från att som tidigare tillhandahålla varor och tjänster till kunder i behov av dem, till att numera handla om vinstmaximering. Det är något som Carroll (1991) definierar som företagens ekonomiska ansvar. Några karaktäriserande drag som enligt författaren omfattas inom ramen för ekonomiskt ansvarstagande är att prestera på ett sådant sätt som maximerar aktieavkastningen, sträva efter hög lönsamhet och vara konkurrenskraftig (Carroll 1991).

Det ekonomiska ansvaret är alltså botten i hans pyramid, på vilken legalt, etiskt och filantropiskt ansvar vilar. Det legala ansvaret innebär, som enligt oss bör betraktas som självklart, att företag måste anpassa sin verksamhet till och rätta sig efter de lagar, regler och lokala föreskrifter som råder (Carroll 1991).

Det etiska ansvaret, vilket är tredje etage i Carrolls pyramid, innefattar det ansvar som inte är lagstadgat (Carroll 1991). De moraliska förpliktelserna som företag har gentemot sina kunder, ägare och anställda så som att agera schysst, rättvist och minimera skada för alla intressenter. Ett företag som verkar på ett etiskt ansvarsfullt sätt är lyhört för och anammar samhällets åsikter om rättvisa och ansvar. Carroll (1991) menar att det finns en press på företag att agera mer etiskt än vad lagar och regler tvingar dem till.

På toppen av pyramiden finns det Carroll (1991) refererar till som filantropiskt ansvar. Han menar att filantropin omfattar de handlingar ett företag gör för att framstå som en god samhällsmedborgare. Det som motiverar företag till att ta ett filantropiskt ansvar är samhällets förväntningar (Carroll 1991). Filantropi handlar om att göra mer än vad som ur ett etiskt perspektiv förväntas. Det är eftersträvansvärt att exempelvis erbjuda sina lokaler, sin personal och bidra med pengar till humanitära program men det är inte oetiskt att låta bli att göra det. Sådana aktioner gynnar företagen, att uppnå filantropi är det där lilla extra som bör eftersträvas. Filantropiskt ansvarstagande innefattar bland annat att stötta projekt som ökar livskvaliteten i samhället samt att medarbetare och chefer deltar i volontärprojekt för närsamhället (Carroll 1991).

En slutsats vi drar utifrån Carrolls (1991) resonemang är att ett företags CSR-arbete och dess intressenter hör ihop. Ledarens uppgift blir att avgöra vilka intressenter företaget bör ta hänsyn till - vilka krav är mest brådskande och viktiga? Carroll (1991) menar att det dels handlar om vilka intressenter som har legitimiteten att ställa krav på företaget, dels att intressenternas kraft är en avgörande faktor. Utmaningen för ledare blir att få de viktigaste intressenternas krav uppfyllda men att samtidigt hålla företagets övriga intressenter nöjda.

2.3 CSR - ekonomiskt, miljömässigt och socialt ansvarstagande

Eftersom Carrolls (1991) artikel skrevs för över 20 år sedan har vi valt att komplettera den med mer nutida tankar för att ytterligare fördjupa våra kunskaper om vad CSR innebär. Grankvist (2012) menar att CSR innebär att företag tar ett ansvar i samhället samt använder sina resurser på ett ansvarsfullt sätt. Grankvist (2012) delar upp begreppet i tre övergripande beståndsdelar: ekonomiskt, miljömässigt och socialt ansvarstagande. Enligt Grankvist (2012) går det inte att koncentrera sig på en eller två av dessa, utan företag bör hitta en bra balans mellan alla tre för att uppnå en långsiktigt hållbar verksamhet.

Ekonomiskt ansvarstagande syftar, likt Carrolls (1991) teori, primärt till att driva en framgångsrik affärsverksamhet för att kunna generera finansiell avkastning till investerare, därtill att genom exempelvis skatter bidra till samhället som företaget är verksam i (Grankvist 2012). Det har diskuterats huruvida ansvarstagande kan generera vinster för företagen och att det inte finns något akademiskt stöd för detta (Grankvist 2012). Grankvist (2012) menar dock att det alltid finns en ekonomisk vinning för företag i att effektivisera sitt resursutnyttjande.

Det miljömässiga ansvarstagandet innebär att driva sin verksamhet på ett hållbart sätt så att den inte har negativ inverkan på miljön, varken lokalt eller globalt (Grankvist 2012). Det innefattar bland annat effektivisering av transport och produktion, minimering av energi- och vattenförbrukning samt återvinning. En flaskhals som många företag enligt Grankvist (2012) stöter på är att de ekonomiska fördelarna förbises i miljöarbetet. Genom att ta ansvar för miljön bidrar inte bara företaget till samhället, utan kan också minska sina kostnader och öka lönsamheten (Grankvist 2012).

Socialt ansvarstagande syftar till att företag ska verka på ett socialt hållbart sätt samt se till att de inte på ett negativt sätt påverkar människors fysiska och psykiska hälsa (Grankvist 2012). Det är ett ansvar som skall genomsyra hela kedjan - det vill säga alla som berörs av verksamheten, från anställda till konsumenter. Att ha nöjda medarbetare är en grundläggande faktor för ett framgångsrikt företag (Grankvist 2012). Ett sätt att motivera sina medarbetare enligt Grankvist (2012) är att få dem att känna att de bidrar till ett bättre samhälle genom att lösa ett samhällsproblem. Sålunda är organisationens samhällsengagemang av stor vikt. Under rubriken socialt ansvarstagande faller även mångfald och integration. Genom att arbeta med dessa frågor kan företaget bidra till att lösa samhällsproblem, samtidigt som det gynnar företagets egen verksamhet (Grankvist 2012). Som nämnts är det viktigt att ha en bra balans mellan dessa ansvarstaganden. Olika intressenter har varierande förväntningar på företaget och de som särskilt bör beaktas kan företaget identifiera med hjälp av den så kallade intressentmodellen, vilken presenteras nedan.

2.4 Att möta omvärldens förväntningar

Som framgår i studierna vi redan presenterat tycks många av de bakomliggande orsakerna till CSR-arbete bota i en strävan efter att möta och leva upp till de förväntningar som samhället ställer på företagen. Detta för oss in på varför företag väljer att arbeta med CSR. Till vår hjälp använder vi den i företagsekonomiska sammanhang vanligt återkommande intressentmodellen. Mannen som anses ligga bakom ursprungsmodellen är Edward Freeman (Borglund, De Geer & Sweet 2012). Borglund, De Geer och Sweet (2012) menar att ett företags framgång grundar sig i hur väl det kan tillgodose sina intressenter. Att arbeta enligt intressentmodellen innebär att företaget är införstått med att erhålla legitimitet från varje enskild intressent, vilket är avgörande för företagets framgång. Det är alltså viktigt att ha en bra kombination av tillmötesgående mellan intressenterna eftersom de är viktiga på olika sätt (Borglund, De Geer & Sweet 2012).

Modellens syfte är alltså att framhålla den ofrånkomliga vikten av att som företag ta hänsyn till alla aktörer som påverkas av dess verksamhet och inte enbart aktieägarna (Borglund, De Geer & Hallvarsson 2009). Intressenter som bör beaktas är som nämnt inte bara aktieägare utan andra externa aktörer som den politiska sfären, leverantörer, kunder och media. Vidare bör även interna aktörer som företagets ägare, ledning och anställda inkluderas. Det handlar

om att bygga förtroende och verka i symbios med sina intressenter (Borglund, De Geer & Hallvarsson 2009).

Emellertid har organisationer som sätter CSR-standarder kraftigt ökat sedan 1990-talet (Jutterström 2011). Således blir CSR en allt viktigare del av företagens strategiarbete (Kramer & Porter 2006). Att kontinuerligt fortsätta arbeta med CSR-frågor blir sedermera av stor vikt för att bibehålla relationen till sina intressenter. Intressentmodellen är alltså ett viktigt verktyg som ökar förståelsen för vilka intressenter företaget bör ta hänsyn till och förtydligar vikten av varför CSR är eftersträvarnsvärt. Nu börjar vi få klarhet i vad CSR innebär och varför det är viktigt. Teorikapitlets avslutande delar kommer att behandla hur arbetet implementeras. Därför kommer vi att presentera teorier kring ett företags organisering och kommunikation beträffande CSR.

2.5 Att organisera för CSR

När företag beslutat sig för att realisera ett CSR-arbete måste organisationen anpassas efter det. För att ta reda på hur har vi valt ut olika teoretikers bidrag som enligt oss är relevanta eftersom de tillsammans förväntas inbringa klarhet i några av de organisatoriska förutsättningar implementeringen kräver.

Borglund, De Geer och Hallvarsson (2009) belyser problematiken som kan uppstå vid organisering av CSR-arbetet. Vem som ansvarar för CSR kan skilja sig åt beroende på företag. Ansvar kan exempelvis ligga på HR-chefen eller hållbarhetschefen. Intressekonflikter tenderar att uppstå internt då en avdelning inom företaget prioriterar CSR-arbetet mer än en annan och vice versa (Borglund, De Geer & Hallvarsson 2009). Implementeringen av CSR kan sålunda ge upphov till konflikter som grundar sig i medarbetarnas olika prioriteringar, arbetsuppgifter och bakgrunder (Borglund & Norberg 2011). Om intressekonflikter uppstår måste de hanteras och utrönas, särskilt eftersom en fundamental del i CSR är att anställda trivs och är nöjda på arbetsplatsen (Collier & Esteban 2007).

Collier och Esteban (2007) understryker att värderingarna och strävan efter ett lyckat CSR-arbete måste delas av de operativa arbetarna såväl som av ledningen som initierat idén.

Således är medarbetarengagemanget av stor vikt för en lyckad CSR-implementering. Enligt Collier och Esteban (2007) har företagets ledning dock en avgörande roll för att CSR-implementeringen och medarbetarengagemanget i organisationen ska bli framgångsrikt eftersom processen ofta initieras högt upp i företagshierarkin. Vidare menar Collier och Esteban (2007) att det inte enbart räcker att ha en bra CSR-strategi, utan ledningen måste lyckas skapa en företagskultur som andas dessa värderingar och genomsyrar hela organisationen, från ledning till medarbetare. Ovanstående resonemang för oss in på ämnet kommunikation. Hur bör en organisations CSR-engagemang kommuniceras internt och externt? För att öka förståelsen samt för att sedermera ge underlag till att analysera vikten av kommunikation på vårt fallföretag presenteras därför i nästa avsnitt teorier av Grankvist (2012) samt Borglund, De Geer och Hallvarsson (2009).

2.6 Att kommunicera CSR-engagemanget

Det finns en filosofisk paradox som vi tror att många svenskar har stött på någon gång i livet. Ett tankeexperiment i frågan "Om ett träd faller i skogen och ingen hör det, har det ändå uppstått ett ljud?" Parallellen vi vill dra är till kommunikationen kring implementeringen av och arbetet med CSR. Grankvist (2012) lyfter fram kommunikation som en avgörande faktor till ett framgångsrikt CSR-arbete. Att inte kommunicera företagets positiva framsteg och goda drivkrafter skulle innebära ett slöseri med resurser (Grankvist 2012). Om ett företag har goda värderingar är det viktigt att kunder, investerare och samhället känner till det så att de i sin tur känner att de kan göra goda val i sin konsumtion eller investering. Att jobba enligt normerna för socialt ansvarstagande är inte tillräckligt för att uppnå legitimitet på marknaden, på ett eller annat sätt måste det kommuniceras (Grankvist 2012). Faktum är att det finns ett samband mellan företags hållbarhetsarbete och hur pass affärsmässigt välskött organisationen är. Detta samband är att en välskött organisation av ekonomiska motiv ständigt försöker effektivisera sin tillverkning, hushålla med resurser och tänka igenom beslut istället för att handla impulsivt (Grankvist 2012). Genom att sträva efter detta kommer ofta hållbarhetsdimensionen som en tilläggsutdelning. CSR-arbete syftar till att skapa förtroende för företaget, både internt och externt, och vilken uppförandekod ett företag följer är helt irrelevant om ingen känner till att den efterlevs, därför är det viktigt med full transparens (Grankvist 2012).

Grankvist (2012) anser att företag i somliga fall inte behöver förändra sina aktiviteter alls, utan det kan räcka med att de förklarar för omvärlden vad de faktiskt redan gör. Intressenterna kan genom kommunikationen få en bild av företagets värderingar och etik. Kunder vill veta vad företaget står för och potentiella medarbetare vill veta vad som krävs och förväntas av dem vid en anställning (Grankvist 2012). Att internt kommunicera sina hållbara val behöver inte vara dyrt. Om företaget exempelvis serverar rättvisemärkt mat i personalmatsalen, kan det räcka med att sätta upp ett klistermärke på buffén som förtydligar det för de anställda. Personalen behöver veta att hållbarhet genomsyrar vardagen på företaget då många små åtgärder tillsammans gör stor skillnad och leder till stolta medarbetare (Grankvist 2012). Denna typ av småskalig intern kommunikation kanske inte nödvändigtvis leder till ökad lönsamhet, men den har stor inverkan på de anställdas syn på arbetsgivaren (Grankvist 2012).

Likaså poängterar Borglund, De Geer och Hallvarsson (2009) betydelsen av bra kommunikation som en av grundpelarna för att lyckas implementera CSR. Enligt dem kan kommunikationen se ut på flera olika sätt, bland annat genom årsredovisningar som inkluderar en hållbarhetsredovisning, webbsidor och företagsbroschyrer. Borglund, De Geer och Hallvarsson (2009) är av uppfattningen att kommunikationen kan delas upp i mjuk och hård, där vissa intressenter - framför allt investerare och granskande organisationer - intresserar sig för hård data, så som finansiella rapporter. Medan exempelvis kunder, leverantörer och anställda lättare tar till sig mer kvalitativ, mjuk data som berättelser och intervjuer. Det är alltså viktigt att formulera och anpassa informationen på ett sådant sätt att berörda parter kan utnyttja den fullt ut.

2.7 Sammanfattning

Ovanstående utgör den teoretiska referensram som tagits fram för att vara behjälplig när vi sammanför teorierna med vårt insamlade empiriska material. Varje avsnitt har ett syfte och tillsammans hoppas vi att de ska underlätta analysen när vi ska försöka besvara forskningsfrågorna.

De två första avsnitten syftar till att reda ut begreppet CSR och dess innebörd. Vi ville med Grankvists (2012) och Carrolls (1991) tankar bilda oss en uppfattning om vad CSR är och hur det appliceras i en organisation. Carroll (1991) är av uppfattningen att CSR kan gestaltas som

en pyramid uppbyggd av fyra delar. Den stabila grunden utgörs av företags ekonomiska ansvarstagande, därpå följer legalt, etiskt och slutligen filantropiskt ansvarstagande.

Grankvists (2012) resonemang påminner om Carrolls (1991) men erbjuder en mer uppdaterad version. Han betonar bland annat att det miljömässiga och sociala arbetet som företag bedriver gör det möjligt att nå ekonomisk vinning och framhåller dessutom medarbetarengagemangets vikt för att lyckas med CSR-arbete (Grankvist 2012).

Intressentmodellen erbjuder en möjlig förklaring till varför företag väljer att arbeta med frågor som är av ett större samhällsintresse. Borglund, De Geer och Sweet (2012) framhåller vikten av att se efter alla de intressenter som berörs av företaget. Detta skulle kunna hjälpa oss att förstå varför ett företag väljer att arbeta med CSR.

Borglund, De Geer och Hallvarsson (2009) samt Borglund och Norberg (2011) belyser några av de problem som kan uppstå vid organisering av CSR-arbete. De efterfrågar och utlyser en tydlighet för att undvika detta. Collier och Esteban (2007) diskuterar, likt Grankvist (2012), vikten av medarbetarengagemang för ett lyckat CSR-arbete. De framhäver även ledningens roll som central eftersom det är de som initierat idén om CSR (Collier & Esteban 2007). Vi tror att dessa teorier kan vara behjälpliga när vi sedermera vill undersöka hur CSR-implementering går till i praktiken samt hur vårt fallföretag upplever de organisatoriska utmaningarna kring detta.

I referensramens avslutande avsnitt framhåller Grankvist (2012) och Borglund, De Geer och Hallvarsson (2009) vikten av att kommunicera sitt samhällsengagemang både internt och externt, vilket de menar är en av förutsättningarna för att lyckas med implementeringen av CSR-arbete. Det finns som nämnts väldigt många parter som berörs av ett företags agerande och dessa har behov av att veta vad företaget gör, hur och i vilken utsträckning, för att bidra till ett bättre samhälle.

Teorierna förväntas hjälpa oss att förstå och förklara fenomenet CSR hos en organisation samt bidra till att kunna svara på våra forskningsfrågor; Vad innebär CSR för en organisation verksam i den skandinaviska hotellbranschen? Varför tillämpas CSR? Hur implementeras CSR-arbetet i praktiken?

3.0 Metod

Detta kapitel syftar till att upplysa läsaren om de forskningsmetoder som vår uppsats behandlar. De val vi har gjort under uppsatsprocessen kommer att förklaras och motiveras nedan. Dessa val grundar sig i teoretiska riktlinjer för samhällsvetenskaplig forskning och vi anser att de fordras för att uppfylla syftet med vår uppsats: att undersöka en stor skandinavisk hotellaktör, vilken utåt framställs som ett framgångsexempel vad beträffar CSR, i hopp om att exemplifiera hur ett framgångsrikt CSR-arbete kan gå till.

3.1 Förförståelse

Vår forskning skulle eventuellt kunna färgas av att vi är relativt lika varandra vad beträffar bakgrund, utbildning och föreställningar. Vi är båda av uppfattningen att CSR är något nödvändigt, samt att hållbarhet i de aspekter som innefattas av vår definition av CSR är nödvändiga och eftersträvarsvärda. Vi är båda managementstudenter i slutskedet av vår utbildning, vilket potentiellt skulle kunna medföra att vi använder akademiska begrepp på ett annat sätt än våra respondenter, vilka har andra utbildningsbakgrunder, praktiska erfarenheter och föreställningar. Dock har vi inte upplevt det som ett problem, utan vår uppfattning är att vi förstått våra respondenter och vice versa. En av oss har tidigare haft en yrkesmässig relation till vårt fallföretag under perioden 2009-2014, vilket vi tror kan ha varit fördelaktigt när vi skulle etablera kontakt med respondenterna. Samma faktum är dock inte fördelaktigt ur ett kritiskt forskningsperspektiv, då tidigare anställda tenderar att undermedvetet bära med sig en influerad uppfattning av sin före detta arbetsgivare (Akademin för ekonomi, samhälle och teknik 2014). Vi tror och hoppas att så inte är fallet, men har ändå tagit det i beaktning. Slutligen bör även tilläggas att vi båda flera gånger besökt fallföretaget i egenskap av hotellgäster. Vi tror dock inte att våra tidigare erfarenheter eller eventuella fördomar kommer påverka vår objektiva inställning till företaget eller uppsatsens trovärdighet.

3.2 Val av metod

Våra forskningsfrågor som denna uppsats ämnar besvara är: Vad innebär CSR för en organisation verksam i den skandinaviska hotellbranschen? Varför tillämpas CSR? Hur implementeras CSR-arbetet i praktiken? Vi ansåg att en fallstudie är den bäst lämpade forskningsdesignen för vårt ändamål, det vill säga att besvara forskningsfrågorna och uppfylla

uppsatsens syfte. En fallstudie karaktäriseras av en undersökning av ett utvalt fall som exempelvis kan vara en person, situation eller ett företag (Patel & Davidson 2011). Enligt Bryman (2011) är en fallstudie lämplig då forskningen syftar till att studera utmärkande drag hos en specifik organisation. Vi anser att vårt fall är representativt, vilket Bryman (2011) benämner som ett exemplifierande fall. Fallet är alltså valt för att, ur ett deskriptivt perspektiv, försöka visa hur ett framgångsrikt CSR-arbete kan gå till. Att valet av organisation föll på Scandic baserades på deras många utmärkelser och omnämnanden kring deras samhällsengagemang (Scandic 2017b). Vi är dock medvetna om att generaliserande slutsatser om ett fenomen eller en hel bransch är omöjliga att dra genom enbart en fallstudie, då ett typfall omöjligen kan företräda en hel population (Bryman 2011).

Bryman (2011) beskriver att en avgörande skillnad mellan en kvalitativ och en kvantitativ forskning är, som namnen avslöjar, att den kvalitativa fokuserar mer på ord och djup medan den kvantitativa fokuserar mer på siffror och bredd. Även om det ena inte utesluter det andra ansåg vi att en kvalitativ studie var bäst lämpad för vårt syfte eftersom vi ville få beskrivningar och synpunkter från specifika personer inom vårt fallföretag för att få förståelse för fenomenet CSR. Eftersom vi i första hand var intresserade av respondenternas syn på fenomenet, snarare än att låta våra egna uppfattningar påverka studiens centrala innehåll, ansåg vi att valet av en kvalitativ studie ytterligare motiverades (Bryman 2011). Vi är dock medvetna om att det är ofrånkomligt att inte blanda in våra egna uppfattningar eftersom det är vi som utformat exempelvis intervjuguiderna, baserat på frågor som vi tror är av relevans för studiens syfte.

3.3 Val av organisation

För att uppfylla syftet med studien och undersöka en framgångsrik CSR-implementering valde vi Scandic Hotels som fallföretag. Det gjorde vi eftersom företaget dels utger sig för att vara pionjär inom hållbarhet (Scandic 2017a) och dels blivit flerfaldigt prisbelönt för sitt hållbarhetsarbete (Sustainable Brand Index 2017). Genom kvalitativa intervjuer med personer inom Scandic hoppas vi kunna få information kring deras CSR-arbete, vilket kan hjälpa oss att uppfylla uppsatsens syfte. Den valda organisationen beskrivs ytterligare i det inledande avsnittet av empirin, 4.1.

3.4 Sekundärdata

De data som ligger till grund för uppsatsens inledning, teoretiska referensram och metod består uteslutande av sekundärdata. Vi har sökt och funnit användbar information via befintliga källor i form av tryckt material, webbsidor och årsredovisningar (Patel & Davidson 2011). Även i empiri- och analyskapitlen förekommer sekundärdata för att komplettera primärdata och förhoppningsvis bidra med ytterligare djup. Något vi behövt beakta är att informationen som publiceras i årsredovisningar, även om det som står är sant, är framtagen för att framställa företaget på ett så positivt sätt som möjligt. Sålunda har vi kritiskt analyserat den information vi valt att ta med i vår forskning.

3.5 Primärdata

Det material som vi baserar våra empiri- och analyskapitel på består till stor del av förstahandsinformation inhämtad genom fem kvalitativa intervjuer med personer inom Scandic, vilket kommer preciseras vidare nedan.

3.5.1. Kvalitativa intervjuer

Det stod tidigt klart för oss att vi ville inhämta kvalitativ information genom att genomföra intervjuer, vilka skulle kunna bidra till ökad trovärdighet i vår studie (Bryman 2011). Skulle vi istället valt att genomföra exempelvis en enkätstudie hade vi antagligen inte erhållit så pass uttömmande svar som vi önskade. Valet av intervjumetod föll på en kvalitativ och semistrukturerad intervju vilken enligt Bryman (2011) kännetecknas av att intervjun följer ett någorlunda specifikt frågeschema, ofta i form av en intervjuguide, men att respondenten någorlunda fritt kan tolka frågorna vilket bidrar till flexibilitet. Det valet är baserat på att vi vill att respondenten ska kunna prata relativt fritt och dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter utan att påverkas av frågornas struktur. Vi är sålunda intresserade av det som respondenten betraktar som relevant och angeläget. Intervjuerna var dock inte helt ostrukturerade eftersom vi följde intervjuguider, vilka innehöll frågor med fokus inriktat på det vi ville få besvarat. Dessa intervjuguider agerade riktlinje genom samtalen med respondenterna.

3.5.2. Val av respondenter

När vi valde ut våra respondenter använde vi oss av ett målinriktat urval. Ett målinriktat urval rekommenderas vid en kvalitativ studie och innebär att respondenter som väljs ut är relevanta för studiens forskningsfrågor (Bryman 2011). De urval vi har gjort berättigar vi således med att respondenternas kompetens och behörighetsområden bör ha relevans för de forskningsfrågor som vi vill ha besvarade. Vi ansåg det lämpligt att intervjua fem personer med olika chefsbefattningar inom Scandic eftersom vi ville få olika perspektiv på svaren. Dessutom strävade vi efter att involvera respondenter med olika lång bakgrund inom företaget, då vi ville ha åsikter från både erfaren personal, men även från personal som arbetat kortare tid på företaget. Att samtliga respondenter arbetar på olika nivåer och skilt från varandra på olika hotell inom Scandic ser vi som en fördel eftersom de kan förhålla sig objektiva kring svaren de ger och inte heller påverkas av varandra när de svarar på frågorna.

Tommy Nederman är utbildad inom personalvetenskap och har tidigare arbetat som HR-chef på Myrorna. Sedan nio månader tillbaka är han director sustainable business på Scandics huvudkontor i Stockholm och arbetar med företagets hållbarhetsfrågor. Valet att intervjua Nederman baserade vi på hans position samt att hans förutsättningar att besvara våra forskningsfrågor ansågs vara goda.

Håkan Wegstedt, idag pensionerad, började arbeta som hotelldirektör på Scandic Crown 1989 och har sedan dess även varit hotelldirektör på Scandic Opalen, Scandic Europa och Scandic Continental. En bidragande orsak till att vi valde Wegstedt som respondent var att han varit aktiv inom företaget under en längre tid och att han var delaktig i uppstarten av hållbarhetsarbetet och kan historien kring detta. Vidare motiverades valet av Wegstedt med att han idag är pensionerad och således inte befinner sig i någon beroendeställning gentemot Scandic, vilket bör öka studiens trovärdighet. Sålunda var vår förhoppning att Wegstedt skulle kunna bidra med bra information till vår studie.

För att få ökad förståelse kring hur CSR behandlas lokalt och på chefsnivåer närmare den operativa driften valde vi att genomföra anpassade intervjuer med en kökschef, en frukostchef samt en food & beverage manager. Mattias Karhu är kökschef på Scandic Opalen i Göteborg och har även erfarenhet från andra Scandichotell. Frukostchefen, som vi kallar Sara då hon valt att vara anonym, arbetar på ett av kedjans storstadshotell. Krister Hagnevik arbetar sedan

två år tillbaka som food & beverage manager på Scandic Rubinen i Göteborg. Genom dessa val hoppades vi att en extra bredd till studien skulle tillföras. I figur 1 finns kort information om dessa fem respondenter. I kapitlet som behandlar empiri, analys och slutsats kommer respondenterna att benämnas vid beteckningarna som framgår av figur 1.

Figur 1: Information om respondenterna. *Anonymt namn.

Namn	Beteckning	Befattning	Ålder	Tid på Scandic	Längd (min)	Transkribering
Tommy Nederman	R1	Director sustainable business	40	9 månader	51.04	8 sidor
Håkan Wegstedt	R2	F.d. hotelldirektör	66	27 år	43.33	9 sidor
Mattias Karhu	R3	Kökschef	31	7 år	Mejl	Mejl
Krister Hagnevik	R4	Food & beverage manager	42	2 år	Mejl	Mejl
Sara*	R5	Frukostchef	-	5-20 år	Mejl	Mejl

3.5.3. Genomförande

Innan genomförandet av en kvalitativ intervju belyser Patel och Davidson (2011) vikten av att vara påläst om det som ska undersökas. Därför valde vi att inledningsvis använda oss av sekundärkällor, exempelvis Scandics senaste årsredovisningar (Scandic 2016b; Scandic 2017b), för att bilda oss en uppfattning om vårt valda företag. Vi använde oss även av sekundärkällor för att fördjupa våra kunskaper om fenomenet CSR. Dessa förberedelser underlättade arbetet med utformningen av intervjufrågorna till våra respondenter.

Intervjun med Nederman hölls via telefon på grund av tillgänglighetsskäl och varade i cirka 50 minuter (se Bilagor, Intervjuguide 1). Att spela in intervjun är fördelaktigt då det underlättar analysen av materialet och möjliggör att vid ett senare tillfälle lyssna av och återuppleva intervjun (Bryman 2011). I samråd med Nederman spelades intervjun således in för att därefter transkriberas.

Utifrån Nedermans svar sammanställde vi en ny intervjuguide (se Bilagor, Intervjuguide 2) till vår andra respondent, Wegstedt. Intervjun ägde rum genom ett fysiskt möte och varade i cirka 45 minuter. Även den här intervjun spelades in i samråd med respondenten för att sedan transkriberas. Vid de två första intervjutillfällena var båda forskarna närvarande för att kunna ställa relevanta följdfrågor som komplement till de ordinarie frågorna.

Med utgångspunkt från informationen vi fick från de två inledande intervjuerna utformades ytterligare en intervjuguide (se Bilagor, Intervjuguide 3). Dessa frågor var färre och mer specifika jämfört med frågorna i de tidigare intervjuguiderna eftersom vi upplevde att den information vi fått var bra, men att vi ville komplettera den för ytterligare perspektiv. De övriga tre respondenterna föredrog att genomföra intervjun via mejl. En uppenbar nackdel som kan förekomma vid en mejlintervju är att möjligheten till följdfrågor är begränsad. Vi erbjöds dock möjligheten att följa upp dessa intervjuer för kompletterande information och följdfrågor. Vi upplever att vi fick önskat utfall även på dessa intervjuer, varpå ingen uppföljning ansågs nödvändig. Vi tror inte att studiens utfall hade påverkats om dessa tre mejlintervjuer istället genomförts via telefon eller personligt möte, då vi upplever att vi fick en bra bild av hur CSR behandlas lokalt och i det dagliga arbetet.

3.5.4. Bearbetning

Ett av de vanligaste sätten att bearbeta och analysera kvalitativ data är genom en tematisk analys (Bryman 2011). Tillvägagångssättet handlar om att skapa ett index för studiens huvudteman med tillhörande subteman (Bryman 2011). Utifrån denna princip har vi successivt analyserat och bearbetat vår insamlade primärdata, det vill säga transkriberingarna från intervjuerna samt mejlen. Att vi löpande valde att tematisera det insamlade materialet grundade sig dels i att vi ville föra in materialet i empirikapitlet medan vi fortfarande hade den färskt i minnet. Men också på att vi utformade efterföljande intervjuer baserade på de föregående och de kunskapsluckor som uppenbarade sig. De huvudteman som valts är återkommande ämnen bland våra respondenter. Dessutom är det teman som vi anser relevanta för våra forskningsfrågor. I empirikapitlet presenteras resultatet från primär- och sekundärkällor under de rubriker vi använt som huvudteman. Dessa huvudteman är, utöver Företagsbeskrivning: Uppkomsten av Scandics CSR-arbete, CSR hos Scandic, Scandic i samhället, Integration och medarbetare, Intressenter samt Framgångsfaktorer.

3.6 Etiska aspekter

Patel och Davidson (2011) betonar vikten av att författarna till uppsatsen har ett ansvar gentemot respondenter och valt fallföretag. Det finns fyra etiska krav framtagna av vetenskapsrådet som bör uppfyllas (Patel & Davidson 2011). Det första är informationskravet

som innebär att de som berörs skall informeras om studiens syfte. Vi uppfyller kravet eftersom vi både i den inledande kontakten med företaget samt vid samtliga intervjutillfällen redogjorde för uppsatsens syfte. I den inledande fasen klargjordes likaså att deltagandet var helt frivilligt, vilket gör att det andra kravet, samtyckeskravet, uppfylls. Vidare uppfylls konfidentialitetskravet, då vi erbjöd respondenterna anonymitet vilket alla utom en valde att avstå från. Således används i samråd med respondenterna och företaget deras verkliga namn i uppsatsen, med undantag av den anonymiserade respondenten. Nyttjandekravet som vi givetvis också tar hänsyn till är det sista kravet, vilket innebär att informationen från våra respondenter av oss endast skall användas för vår studie. Vi har ingen avsikt att föra den insamlade informationen vidare, utan vi skall enbart använda den som material till vår uppsats.

3.7 Tillförlitlighet

Bryman (2011) menar att begrepp som validitet och reliabilitet primärt används för kvantitativ forskning. Då vår studie som tidigare nämnts är av kvalitativ karaktär finns det enligt Bryman (2011) begrepp som är bättre anpassade för den, ett sådant är tillförlitlighet.

Tillförlitlighetskriteriet är underbyggt av fyra delar: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjligheten att styrka och konfirmera (Bryman 2011).

Utöver att följa de regler som finns kan resultatet en forskning genererar anses trovärdigt om resultatet rapporteras till de personer som är en del av den sociala verklighet som studerats, detta för att få det bekräftat att forskarna på ett korrekt sätt uppfattar verkligheten. Ett annat ord för det sistnämnda är respondentvalidering (Bryman 2011). Vi valde att skicka kopior av transkriberingarna till berörda respondenter för att låta de validera den information de gett oss. Likaså erbjöds respondenterna kopior av den färdiga studien. Således anser vi trovärdighetskriteriet vara uppfyllt.

Vid bedömning av kriteriet överförbarhet värderas hur pass lätt den aktuella studien kan överföras till en annan kontext (Bryman 2011). Under uppsatsprocessen har vi strävat efter att ha så stor överförbarhet som möjligt, men eftersom vi endast studerar en organisation i en specifik bransch får den anses som begränsad. Dock är vår förhoppning att delar av vår undersökning kan vara till nytta för andra näringsidkare i liknande branscher.

Bryman (2011) beskriver pålitlighetskriteriet som en granskningsprocess där alla delar av studien skall genomgå granskning av utomstående part. Vi anser att vår uppsats erhållit pålitlighet då vi genom kontinuerlig handledning under uppsatsprocessen, dels av vår handledare men även av studentkollegor, fått respons på de val som gjorts. Exempelvis granskades intervjufrågorna av vår handledare innan de skickades till respondenterna. Dessutom hade vi halvvägs in i uppsatsprocessen ett seminarium där studentkollegor opponerade på vårt material.

Det sista kriteriet för tillförlitlighet, möjlighet att styrka och konfirmera, innebär att vi som forskare strävat efter att inte avsiktligt påverka resultatet av vår studie i någon riktning (Bryman 2011). Detta avspeglades bland annat i de kvalitativa intervjuernas upplägg, där vi valde att ställa frågor som tillät öppna svar och gav respondenterna frihet att själva tolka dem. Detta var viktigt för oss eftersom syftet var att få deras uppfattning om CSR-arbete utifrån deras sociala kontext. Vi vill dock redogöra för att vi känner till svårigheten i att förhålla sig fullständigt objektiv i kvalitativ forskning eftersom forskare undermedvetet kan låta sina föreställningar påverka resultatet (Bryman 2011). Vi har dock så långt vår medvetenhet sträcker sig förhållit oss rationella och objektiva till studien.

4.0 Empiri

I det här kapitlet kommer vi att presentera sekundärdata i form av bolagsinformation och årsredovisningar som vi tror kan vara relevanta för uppsatsens syfte. Likaså kommer de svar som vi erhållit genom intervjuer med Scandicpersonal i olika chefsbefattningar att presenteras. Presentationen är uppbyggd efter de huvudteman vi använt oss av i bearbetningen av datan. Observera att respondenterna benämns enligt de beteckningar som framkommer i figur 1. Informationen i detta kapitel kommer sedermera att ligga till grund för analysen där den tillsammans med materialet i vår teoretiska referensram är tänkt att hjälpa oss uppfylla uppsatsens syfte.

4.1 Företagsbeskrivning

Scandic grundades 1963 och öppnade samma år sitt första hotell i Laxå, då under namnet Esso Motorhotell (Scandic 2017b). Idag verkar Scandic i sju länder med 223 hotell och cirka 15 000 medarbetare (Scandic 2017b). Av Scandics hotell är 180 Svanenmärkta eller uppfyller kraven för EU Ecolabel, vilket är den europeiska motsvarigheten till den nordiska Svanenmärkningen (Scandic u.å.). Scandics omsättning uppgick 2016 till drygt 13 miljarder kronor (Scandic 2017b). Av företagets intäkter står konferenser och affärsresande för cirka 70 procent, resterande står privatresenärer för (Scandic 2017b).

År 1993 startades det som senare blivit Scandics kännetecken, att arbeta med hållbarhetsfrågor och vara drivande av dess utveckling inom branschen (Scandic 2017a). I figur 2 presenteras huvudindelningarna i Scandics hållbarhetsstrategi. Scandic utger sig idag för att vara föregångare inom CSR och skriver följande på sin hemsida:

”Scandic är idag ledande inom flera områden av hållbart företagande och hållbarhet är en del av Scandics värdegrund och något som samtliga verksamhetsområden och medarbetare tar hänsyn till i det dagliga arbetet.” (Scandic 2017a)

Scandic har tagit emot Sustainable Brand Index pris för bästa hållbara företag i branschen sju år i rad (Sustainable Brand Index 2017). Detta innebär att Scandic utmärkt sig i de tre perspektiv som priset omfattar, vilka är varumärkes-, kund- och trendanalys. Scandics vd och koncernchef Frank Fiskers menar att en anledning till framgången är att hållbarhetsarbetet är

integrerat i allt företag gör och att alla beslut som fattas måste överensstämma med deras värderingar (Scandic 2016b).

Figur 2: Huvudindelningar för bolagets hållbarhetsstrategi



Källa: Scandic 2017b s. 118

4.2 Uppkomsten av Scandics CSR-arbete

Som tidigare nämnts säger sig Scandic vara pionjärer inom hållbarhetsarbete (Scandic 2017a). Före detta hotelldirektör R2 var med när arbetet startades 1993 och berättar att Scandics ledning och hotelldirektörer tillsammans med Det Naturliga Steget, en konsultfirma specialiserad på hållbarhetsfrågor (Det Naturliga Steget u.å.), samlades och enades om att miljöarbetet skulle genomsyra hela koncernen. R2 understryker att Scandic vid den här tidpunkten var unikt med miljösatningen eftersom andra företag ansåg att kostnaderna var för höga. R1, som arbetar som director sustainable business, berättar att en av de bakomliggande anledningarna till miljösatningen var att företaget gick dåligt ekonomiskt. Genom att inrikta sig på hållbarhet insåg ledningen att det skulle gynna Scandics affärsverksamhet samt minska kostnaderna. Den nya satsningen hade Scandic mycket att tacka sin dåvarande ledning och koncernchef för, som enligt R2 hade ett passionerat intresse för hållbarhet.

”Sen finns det en annan aspekt som också varit bärande av hela den här grejen. Det är att alla tror att jobba miljömedvetet är dyrt, han menade precis tvärtom – man tjänar pengar på miljön.” (R2)

R2 berättar att ledningen var tydlig och tog ett medvetet val. Hållbarhet skulle genomsyra hela verksamheten och företaget skulle utifrån det arbeta med sådant som Scandic självt kunde påverka. Det första implementeringssteget på lokal nivå var att försöka frälsa alla chefer. Utbildningar följde som involverade alla medarbetare och hotellen blev försörjda med väldigt bra läromedel.

”Oftast om man ska introducera något nytt i en organisation som innebär ett visst merarbete för låt säga servitörer så möter man motstånd. [...] Så blev det inte alls i den här processen, utan det här märkte vi var helt i samklang med unga människors värderingar, de tyckte det här var skitbra.” (R2)

Därefter började arbetet följas upp och mätas för att kunna visa på framsteg. R2 berättar att hotellen började tävla inbördes i att spara in på resurser och rapportera bland annat energi- och vattenförbrukning. Initiativet kallades för Resursjakten. Det var noggrann uppföljning på mätningen och detta arbete fortlöper än idag. Varje enskilt hotell har en miljöansvarig vars uppgift är att säkerställa att miljöarbetet samt mätning och rapportering följs (Scandic 2016b).

Under intervjun med R1 framkom att en anledning till Scandics framgång med hållbarhetsarbetet var att medarbetarna engagerades genom workshops. Från en av dessa workshops härstammar det berömda “handduksexemplet” som innebär att gästerna hänger upp handduken för återanvändning istället för att den byts ut och tvättas vid varje städning. Utöver allt vatten som sparades minskades den årliga tvättmedelsförbrukningen med tre ton. Ytterligare ett konkret exempel som lyftes fram vid flera av intervjuerna var införandet av eget mineralvatten som besparar miljön i form av minskad transport. Dessutom återanvänds vattenflaskorna istället för att återvinnas, vilket gör att det även finns en stor ekonomisk vinning för Scandic. “Många bäckar små” är principen som har genomsyrt de dagliga resursbesparingarna sedan starten fram till idag (Scandic 2016b).

4.3 CSR hos Scandic

”Scandic visar stort engagemang och uppmuntrar välbefinnande bland bolagets medarbetare och gäster. Scandic stödjer också proaktivt ett gemensamt ansvar för en hållbar framtid.”
(Scandic 2016b s. 30)

Ovanstående är en beskrivning av Scandics strategi som finns att läsa i bolagets årsredovisning. Personerna vi intervjuat menar att CSR, eller sustainability som R1 föredrar att kalla det, är en kombination av ekonomiska, miljömässiga och sociala faktorer. Deras uppfattning är att hållbarheten inom företaget uppstår i tvärsnittet av dessa tre faktorer. R2 betonar vikten av CSR och kopplar det samman med att vara en god samhällsmedborgare, ha starka värderingar och att ta ett större ansvar i samhället. Under intervjuerna upplystes vi om att det ekonomiska perspektivet föds ur goda handlingar, exempelvis genom Scandics engagemang i miljömässiga och sociala frågor.

”Om man till exempel ska ha konferens för ett företag med 50 anställda kanske en av dem sitter i rullstol. Då kollar de på hotell och alla har fin teknik och fina rum, men det är bara ett hotell som har tänkt på att man ska ha ramper till alla utrymmen och att kaffekopparna står på rätt höjd vid frukosten, då tar vi det hotellet. Då har man inte bara vunnit en person, utan 49 till och det blir en jätta utväxling på ganska blygsamma investeringar.” (R2)

Våra respondenter identifierar miljöaspekter inom hållbarhet som en av vår tids hygienfaktorer, att det alltså är en självklarhet. Vad beträffar restaurangerna förklarar kökschefen R3 att de bland annat är noga med källsorteringen, samt att maten ska vara kravmärkt och ekologisk. Dessutom väger de sitt avfall för att minska på svinnet. Vidare berättar han om det nyligen inledda samarbetet med Karma, som arbetar för att sälja den mat som annars hade gått förlorad. Överbliven mat paketeras och säljs vidare billigt istället för att slängas. Det ekologiska temat återfinns även på frukostavdelningen, vilket frukostchefen R5 berättar. R5 tillägger, utöver de generella internutbildningarna, att nyanställda utbildas i deras frukostkoncept som bland annat omfattar Fairtrade- och KRAV-märkning.

Flera av respondenterna anser att det är av stor vikt att Scandic gör rätt och rapporterar rätt, det vill säga uppvisar en trovärdighet. Företaget hållbarhetsredovisar enligt GRI-standarder (Scandic 2017b). GRI, Global Reporting Initiative, är en internationell organisation som tillhandahåller riktlinjer för hur företag hållbarhetsredovisar (GRI u.å.). Att över 80 % av Scandics nordiska hotell är Svanenmärkta menar director sustainable business R1 säger en hel del om kvaliteten på företagets miljöengagemang eftersom företaget skall uppfylla flera olika kriterier för att förtjäna märkningen och det är en process som pågår i ungefär ett halvår. Före detta hotelldirektör R2 instämmer:

”En Svanenmärkning är ingen dans på rosor utan det är en väldig massa grejer som ska stämma och funka och det ska mätas, dokumenteras och det är tjocka pärmar med dokument kring det här för att det ska godkännas. [...] är man Svanenmärkt jobbar man seriöst med miljön.” (R2)

4.4 Scandic i samhället

De sociala aspekterna av Scandics CSR-arbete är främst en produkt av 2000-talet. ”Scandic i samhället” lanserades 2001 och har sedan dess utvecklats och vuxit i omfattning (Scandic 2016b).

”Från början var ”Scandic i samhället” ett ganska vitt begrepp som innefattade både miljö och sociala aspekter, idag är det mer bara sociala aspekter. Där varje hotell ska genomföra tre aktiviteter per år som främjar närsamhället.” (R1)

Programmets omfattning och utförande varierar och det står respektive hotell fritt att välja hur samt vad de vill bistå samhället med. Allt från att skänka lakan till härbärgen, bjuda stadens nattvandrare på kaffe till att stödja idrottssatsningar för funktionshindrade (Scandic 2016b). Som ett exempel på Scandics engagemang i lokalsamhället berättade R1 om Scandic Klaras samarbete med anti-traffickingorganisationen Talita. De blir bjudna på lokalhyran och lunch när de håller sina seminarier på hotellet.

R1 berättar att satsningen kring ”Scandic i samhället” har visat sig generera ett stort medarbetarengagemang då de upplever det motiverande att få vara med och göra något gynnande för den omedelbara närheten de jobbar i. Bortsett från den goda saken och den legitimitet som företaget får vidkännas har ”Scandic i samhället” under åren genererat mängder av samhällsinvesteringar vilka varit ekonomiskt värdeskapande för dess intressenter, för dem själva och för lokalsamhället (Scandic 2017b).

Food & beverage manager R4 berättar om engagemanget hans hotell har i skolor i utsatta delar av Göteborg. Där är han mentor åt skolelever och föreläser om hotellbranschen för att skapa ett intresse kring arbetet och branschen. Detta görs frivilligt och för den goda sakens

skull. Den positiva bieffekten är att de öppnar ungas ögon för en bransch där personalbrist råder, vilket kan gynna organisationen i form av nyrekryteringar.

4.5 Integration och medarbetare

Scandics sociala ansvar innefattar inte endast det externa samhället, utan R1 säger följande:

”Social hållbarhet definierar vi som en kombination av ”well being” och ”diversity and inclusion”. Vi ska jobba med social hållbarhet för våra medarbetare, våra gäster men också för samhället generellt sett genom exempelvis integrationsfrågor.” (R1)

Integration är som ovanstående stycke indikerar en grundläggande del i Scandics affärsmodell (Scandic 2017b). Projektet Snabbspåret är ett samarbete mellan bland annat Scandic och regeringen. I projektet ges nyanlända kockar möjlighet att validera sina kökskunskaper handleda av personal på Scandics hotell. Målet med Snabbspåret är att nyanlända med kunskaper inom bristyrken ska få en enklare och snabbare väg in i arbetslivet (Scandic 2017b).

”Snabbspåret är ett jättebra exempel på det där vi hjälper samhället med integration, det är precis det vi vill göra, men det finns också en ekonomisk uppsida för oss eftersom vi får möjlighet att [...] när det kommer duktiga kockar till oss från andra länder då har vi möjlighet att kunna erbjuda jobb hos oss.” (R1)

I årsredovisningen menar Scandic att initiativet i kombination med att underlätta integration för nyanlända även är att ”lösa ett specifikt branschproblem” (Scandic 2016b). Detta framkom även i intervjun då vi fick förklarat för oss att det idag råder stor brist på erfarna kockar i Sverige. R4 berättade att det i samma anda som ”Snabbspåret” finns ytterligare ett integrationsprojekt som kallas ”Cuben”. Principen är densamma men ”Cuben” berör istället området housekeeping. Syftet är dock inte att validera någon befintlig kunskap, utan att genom praktik på hotellen ge nyanlända chansen att komma närmare arbetsmarknaden och lära sig språket.

Under intervjuerna uppenbarades ytterligare en anledning till Scandics hållbarhetsarbete, vilket är att medarbetarna motiveras av arbetet och uppskattar det. Frukostchefen R5 uttrycker

stolthet över att vara en del av organisationen och framhåller vikten av att hjälpa till att arbeta mot ett hållbart samhälle.

”Vi har till exempel ett program i Sverige för anti-trafficking och anti-prostitutionsarbete där vi utbildar våra medarbetare i att känna igen händelser där det kan röra sig om trafficking eller prostitution på våra hotell. Det är egentligen ingenting som driver vår affär men det driver motivationen hos våra medarbetare, och det i sig gynnar vår affär.” (R1)

R1 menar att en utmaning är att hålla medarbetarna medvetna om vad som görs kring hållbarhetsarbetet. Material skall hela tiden publiceras till medarbetarna så att det integreras i hotellets verksamhet. Exempelvis finns det skyltar på hotellen som informerar om att det är Svanenmärkt. När ny personal börjar på Scandic får de utbildning i hållbarhetsarbete. Enligt R1 blir hållbarhetsarbetet framgångsrikt när det är inkluderat i alla grenar och avdelningar. Inköpsavdelningen, den tekniska avdelningen samt mat- och dryckesavdelningen ska själva följa upp de hållbarhetskriterier som finns inom Scandic. Därför är det enligt honom viktigt att alla får utbildningen.

För att attrahera och behålla medarbetarna erbjuder Scandic sina anställda möjlighet till karriärmässig fortbildning genom “Scandic Business School”. Kurserna som erbjuds är tillgängliga för hela personalstyrkan och syftar till att ta vara på och utveckla medarbetarnas kompetenser (Scandic 2017b). R2, före detta hotelldirektör, berättar att utbildningsprogrammet alltid varit uppskattat bland medarbetarna eftersom de erbjuds utvecklingsmöjligheter.

4.6 Intressenter

”Vår hängivenhet för hållbarhetsfrågor uppskattas av våra viktigaste intressenter och stärker vår verksamhet.” (Scandic 2017b s.54)

Director sustainable business R1 berättar att Scandic i stor grad tar hänsyn till sina intressenter. De olika intressentgrupperna får rangordna hållbarhetsaspekter som är särskilt viktiga för dem och utifrån det gör ledningsgruppen en analys. Exempelvis framgår det att intressentgruppen “företagskunder” värdesätter materialval med hänsyn till miljön, rättvisa

arbetsvillkor samt hälsa och säkerhet för de anställda (Scandic 2017b). Övriga viktiga intressentgrupper presenteras i figur 3 (se Bilagor). Dessa rangordningar tillsammans med Scandics egna prioriteringar skapar en hållbarhetsstrategi på företaget.

”70 % av alla våra kunder på Scandic är företagsgäster och företagskunder gör ofta seriösa uppköpsprocesser och där ingår hållbarhet som ett kriterie. Det har varit avgörande för oss för att få kunder.” (R1)

En intressentgrupp vars behov Scandic var tidiga med att identifiera och som rimmar väl med socialt ansvarstagande är de funktionshindrade. R2 menar att Scandic under lång tid tillåtit dominera inom detta område eftersom många konkurrenter inte uppmärksammat denna potentiella kundgrupp. År 2015 utsågs hotellkedjan till bäst i världen när det gäller tillgänglighet - priset var i kategorin “bästa logi avseende tillgänglighet för funktionshindrade” (Scandic 2016b). Äldre människor, som ofta ställer krav på tillgänglighet, är viktiga kunder för hotell då de lägger mycket pengar på resor (Scandic 2016b). R2 belyser att det många gånger är väldigt små justeringar som gör en enorm skillnad för den som har ett funktionshinder, som att exempelvis erbjuda hörslingor för utlåning.

Scandic har, tack vare sin storlek, möjlighet att i sin tur ställa krav på sina intressenter och framför allt på leverantörerna. Under intervjuerna får vi höra om utvärderingsprocessen för leverantörerna. R1 säger att det i det här fallet, samt allmänt för hållbarhetsarbetet, betyder mycket att ha ett bra samarbete med inköpsavdelningen eftersom de sköter processen. Utvärderingsprocessen inleds med att leverantörerna skriver under på Scandics ”Uppförandekod för leverantörer” och därefter följer arbetets gång stegen i figur 4.

Figur 4: Scandics utvärderingsprocess av leverantörer

SCANDICS PROCESS ÄR INDELAD I FÖLJANDE STEG:

1. HÅLLBARHETS-SCREENING
GÖRS AV SCANDICS INKÖPSTEAM
2. SJÄLVUTVÄRDERINGSFORMULÄR
SOM FYLLS I AV LEVERANTÖRER
3. RISKBEDÖMNING
AV LEVERANTÖRER AV SCANDICS
INKÖPSTEAM

4. TREDJEPARTSINSPEKTIONER
AV LEVERANTÖRER SOM BEDÖMS
SOM HÖG RISK ELLER MED ÖVER-
TRÄDELSER
5. ÅTGÄRDSPLANER OCH DIALOGER
MED LEVERANTÖRER FÖR ATT
STÖDJA DERAS UTVECKLING

Källa: Scandic 2017b s.121

4.7 Framgångsfaktorer

Vad har gjort Scandic framgångsrika inom CSR? Det var en fråga som vi lät samtliga respondenter besvara. Det framkom att de viktigaste faktorerna var en stark och tydlig ledning, involvering av samtliga medarbetare samt att hållbarhet är involverat i alla processer och avdelningar på Scandic. Denna uppfattning speglas även i miljöpolicyen där det går att läsa:

”Alla arbetsledare och chefer är ansvariga för att se till att både innehållet och andan som genomsyrar denna miljöpolicy kommuniceras, förstås och efterlevs i arbetsgrupperna.”

(Scandic 2016a s. 2)

Medarbetarnas entusiasm och att de är delaktiga och själva tänker till är något både R1 och R2 identifierar som en styrka och något som haft stor betydelse. Frukostchefen R5 upplever att det finns ett stort engagemang bland medarbetarna och, likt övriga respondenter, att CSR-arbetet aldrig stött på något motstånd.

”Att man kollar vad är det man själv kan påverka och vilken strategi har vi. Vi har involverat våra medarbetare, att vi har följt upp arbetet och att vi sen har kommunicerat resultatet. Det tillsammans gör oss framgångsrika.” (R1)

Dock menar R2 att man måste ha klart för sig att Scandic inte är någon välgörenhetsorganisation, utan görs något ska det finnas en ekonomisk vinning i det. Årsredovisningen (Scandic 2016b) beskriver exempelvis många sätt som Scandic applicerat för att spara energi. Glasdörrar till kylar, minskning av matavfall, kemikalier och vatten är bara några saker. Detta sammantaget bidrar inte bara till att skona miljön, det frigör även kapital som kan användas till annat. De satsningar företaget gör bidrar till att stärka varumärket och möjliggör en mer kostnadseffektiv affärsverksamhet (Scandic 2016b). Scandic har tagit tillvara på möjligheten att tjäna pengar på ett hållbart agerande.

Vidare belyser kökschefen R3 och food & beverage manager R4 Scandics storlek som en av faktorerna till det lyckade hållbarhetsarbetet. Just det faktum att märkbar skillnad kan uppnås genom små medel är en fördel som Scandic har, vilket mindre hotell saknar.

5.0 Analys och diskussion

I detta kapitel diskuteras innehållet i empirin med hjälp av den teoretiska referensramen.

Kapitlet är uppdelat i tre huvuddelar bestående av våra forskningsfrågor som av oss ansetts lämpliga för att uppfylla studiens syfte, nämligen att lyfta fram ett exempel på hur framgångsrik CSR-implementering kan gå till. Till varje forskningsfråga har vi i detta kapitel även tagit fram underrubriker för att förbättra läsupplevelsen. I slutsatsen kommer vi sedermera att försöka besvara forskningsfrågorna på ett mer kortfattat sätt.

5.1 Vad innebär CSR för en organisation verksam i den skandinaviska hotellbranschen?

5.1.1 Ekonomiskt ansvarstagande

Utifrån empirin har vi bildat oss en uppfattning om att det exemplifierande fallet som är föremål för vår forskning har en definition av CSR som stämmer ganska väl in på de som ges i teorikapitlet. Som bekant vidhåller Carroll (1991) och Grankvist (2012) att ekonomiskt ansvar utgör grunden till ett vidare CSR-arbete. Med det menar de att fokus bör ligga på vinstmaximering. Vi tolkar det som att ekonomiskt ansvarstagande är själva grundbulten i CSR, att det således krävs ett visst kapital för att kunna driva en gynnsam affärsverksamhet, vilket är en förutsättning för att kunna bidra till samhället. Under arbetet med sammanställningen av empirin kunde vi utläsa att vårt fallföretags syn överensstämmer med vår uppfattning. Under intervjuerna fick vi berättat för oss att det ska finnas en ekonomisk vinning i allt som görs, eftersom företaget i slutändan inte är någon välgörenhetsorganisation. Vi har erhållit många exempel på hur företaget tjänar pengar på att hushålla med resurser utan att minska på kvaliteten, som exempelvis deras hantering av mineralvatten. Det hade inte varit försvarbart att helt utesluta mineralvatten på hotellen. Att då istället komma på en lösning som minskar kostnaderna för transport och hantering samt möjliggör återanvändning är något vi anser vara väl genomtänkt i flera dimensioner. Det skonar miljön, genererar ekonomisk vinst och förstärker företagets anseende. Ytterligare exempel på liknande åtgärder vi tog del av under forskningen var "handduksexemplet", vilket genererade en besparing på tre ton tvättmedel per år, tillgänglighetsanpassade hotell som medfört fler gäster samt integrationsprojektet Snabbspårets ekonomiska uppsida, vilken skapas i kompetensförsörjningen. Vidare visar årsredovisningen på att energisparande åtgärder även frigör kapital som går att använda till annat (Scandic 2016b).

Vi tycker att vårt fallföretag lever upp till det som i teorin definieras som företags ekonomiska ansvar då de genom dessa relativt små och enkla justeringar hittat ett sätt att tjäna pengar på CSR-arbete. Enligt oss bör liknande organisationer kunna tillämpa liknande åtgärder, anpassade till sin verksamhet, för att göra ekonomisk vinning samtidigt som man bidrar till ett bättre samhälle. Kanske är det åtgärder som dessa, enligt deras princip “många bäckar små” (Scandic 2016b), som frigjort och genererat kapital och gjort organisationen framgångsrik. Några sådana slutsatser kan vi inte dra, dock tycker vi likt Grankvist (2012) att det verkar omotiverat dyrt att inte engagera sig i CSR-frågor om man driver en organisation som prioriterar sin ekonomi.

5.1.2 Legalt, etiskt och miljömässigt ansvarstagande

Att leva upp till det legala ansvaret må vara en förutsättning för CSR enligt Carroll (1991), men enligt oss knappast något som urskiljer ett företag från mängden. Till skillnad från CSR-pyramidens övriga beståndsdelar är inte det legala ansvaret frivilligt. Vi har inte kunnat finna något som tyder på att vårt fallföretag inte lever upp till de lagar och regler de är förpliktade till. Således utgår vi i den här studien från att de tar sitt legala ansvar.

Vad som däremot är frivilligt är det etiska ansvarstagandet. Carroll (1991) beskriver det som den externa pressen företag utsätts för när det handlar om att göra mer än vad som är lagstadgat. Vårt fallföretag tycks göra mycket för att leva upp till samhällets etiska normer. Det vi främst har identifierat som etiskt ansvarstagande hos företaget vi undersökt är vad Grankvist (2012) refererar till som miljömässigt ansvarstagande. Vi har blivit varse om att miljöbesparande åtgärder i dagsläget är en hygienfaktor hos företaget. Alla de respondenter vi pratat med vidhåller att det är en självklarhet att sträva efter att arbeta så miljöeffektivt som möjligt. Detta menar vi uttrycks i bland annat sättet de hanterar maten på restaurangerna. Att välja kravmärkt och ekologiskt i största möjliga mån är något vi tror att samhället förväntar sig av ett stort företag, det är inget vi anser förtjänar särskild uppmärksamhet. Ett exempel på vad vårt fallföretag däremot gör som kan anses som etiskt utmärkande är att de väger och mäter förbrukning och avfall för att minska restaurangernas svinn. Därtill tycker vi att samarbetet med Karma, som vi fått förklarat för oss innebär att erbjuda privatpersoner att köpa den överblivna maten billigt, faller under etiskt ansvarstagande. Att sträva efter minimering av matöverskott och dessutom göra något vettigt med överskottet som trots allt

uppenbaras är enligt vår mening miljömässigt, ekonomiskt och etiskt tilltalande. Baserat på författarnas texter i vår teoretiska referensram tror vi att vi skulle få medhåll i denna analys från både Grankvist (2012) och Carroll (1991).

Carroll (1991) tar exempelvis upp vikten av att minimera skada för alla intressenter som ett företags moraliska förpliktelse under etiskt ansvarstagande. Director sustainable business R1 och före detta hotelldirektör R2 framhäver Scandichotellens Svanenmärkning som ett tecken på stort miljöengagemang. Båda är överens om att processen för att erhålla en Svanenmärkning är kostsam och krävande. Att hela 80 % av koncernens nordiska hotell innehar denna märkning ser vi som ett tecken på koncernens hänsynstagande till intressenter och miljön. En miljömärkning av Svanens kaliber blir ett kvitto till intressenterna på att företaget sköter sina affärer på ett miljömedvetet sätt, då Svanenmärkningen kan bli återkallad om företaget eventuellt skulle missköta sig. Det finns inget lagstadgat om Svanenmärkning, och att vårt fallföretag väljer att genomgå denna process med majoriteten av sina hotell framstår enligt oss som seriöst och trovärdigt ur ett miljömässigt perspektiv. Vi tror att många av dagens hotellgäster delar uppfattningen att en Svanenmärkning är seriös och förtroendeingivande. Företaget har, i enlighet med Carrolls (1991) tankar, anammat och lyssnat på samhällets åsikter och debatten kring miljön i och med den stora satsningen på Svanenmärkta hotell. Grankvist (2012) menar att företag ska sträva efter att minimera sin negativa inverkan på miljön lokalt och globalt, vilket vi tycker vårt fallföretag lever upp till genom bland annat Svanenmärkningen.

Att miljöarbetet prioriteras och är en viktig del av vårt fallföretags strategi framgår tydligt i företagets bolagsrapporter, och vikten av att alla ska känna till detta framhålls i miljöpolicyn (Scandic 2016a). Som ett kontrollmedel för att policyn efterlevs används Resursjakten, vilken omfattar rapportering av energi- och vattenförbrukning. Detta mäts sedan och säkerställs av en miljöansvarig på respektive hotell. Resursjakten är enligt oss en indikation på att företaget anstränger sig för att följa miljöpolicyn och leva upp till de moraliska förpliktelser som Carroll (1991) menar att företag har gentemot sina intressenter.

5.1.3 Filantropiskt och socialt ansvarstagande

Filantropi som Carroll (1991) beskriver det - att göra det lilla extra och mer än vad som ur ett etiskt perspektiv förväntas - upplever vi att det undersökta företaget gör i flera avseenden. Vi har dock under vår forskning blivit varse om att ingenting görs enbart av ren filantropi. I något avseende tjänar vårt fallföretag nästan alltid ekonomiskt på sin godhet, vilket gör att filantropi i ordets rätta bemärkelse kanske inte går att tala om - det vill säga ren och skär välgörenhet. Sålunda skulle vi inte skriva under på Carrolls (1991) ordval. Dock finns det som nämnts många exempel på saker företaget gör som överensstämmer med hans beskrivning av filantropi. De av företagets aktiviteter som passar in på hans beskrivning och utgör toppen av Carrolls (1991) CSR-pyramid stämmer enligt oss väl överens med Grankvists (2012) tankar om socialt ansvarstagande. Sådana aktiviteter är bland annat projektet "Scandic i samhället", vilket har visat sig vara mycket uppskattat inom koncernen samt resulterat i många samhällsnyttiga gärningar. Bland dessa finns flera innovativa åtgärder som personalen på koncernens lokala hotell driver igenom på egen hand. Några exempel från "Scandic i samhället" som vi fått ta del av är mentorskapet på skolor, bjuda nattvandrare på kaffe, upplåta lokaler till välgörande ändamål, skänka utrustning och bistå med personal till välgörenhet. Detta har genererat ett stort personalengagemang, vilket Grankvist (2012) menar är en av de goda följd effekterna av CSR - att medarbetare motiveras av att känna att de bidrar till ett bättre samhälle. Naturligtvis har även dessa projekt genererat vinster, vilket gör dem lukrativa i ytterligare en dimension. Just därför upplever vi att ordet filantropi inte är det bäst lämpade för att beskriva dessa samhälleliga goda gärningar.

Ytterligare ett socialt ansvarstagande, vilket enligt oss faller in under Carrolls (1991) beskrivning av filantropi, är det undersökta företagens engagemang i integrationsprojekten "Snabbspåret" och "Cuben". Detta engagemang har vi tagit del av i både årsredovisningen (Scandic 2016b) och under intervjuerna. Vårt fallföretag går utanför ramarna för sin verksamhet och försöker bidra till att lösa ett samhällsproblem vad beträffar "Snabbspåret" att bidra till integrationen genom att erbjuda nyanlända kockar en möjlighet till arbete. Grankvist (2012) diskuterar integration som en aktivitet företag bör arbeta med, dels för att lösa ett samhällsproblem, men också för att det i slutändan gynnar företaget. En av respondenterna beskriver just detta, att duktiga kockar kan erbjudas jobb på något av kedjans hotell när det råder kockbrist gynnar båda parter. Således finns det också en ekonomisk vinning för vårt fallföretag att engagera sig i denna typ av frågor.

Som båda författarna poängterar är det viktigt att dessa olika delar och ansvarsområden som utgör CSR kombineras och balanseras för att uppnå en hållbar verksamhet (Carroll 1991; Grankvist 2012). Detta stämmer väl in på uppfattningen vi bildat oss om det undersökta företagets CSR-arbete eftersom det tydligt framkommit att CSR hos dem innefattar samtliga delar och uppstår i tvärsnittet mellan dessa. Vi har inte fått några indikationer på att det skulle uppstå konflikt mellan CSR-begreppets olika beståndsdelar på företaget, vilket är något Carroll (1991) anser vanligt förekommande vid CSR-arbete. Carroll (1991) uttrycker att det i grunden är det ekonomiska ansvaret som de övriga delarna i slutändan har att göra med. Vi tycker oss kunna se att det ekonomiska perspektivet alltid har en viss direkt eller indirekt inverkan på det undersökta företagets CSR-aktiviteter. För att exemplifiera direkt inverkan skulle vi kunna ta upp "handduksexemplet" där ett ekonomiskt incitament skulle kunna vara besparingen av tre ton tvättmedel per år. En indirekt inverkan skulle kunna visa sig i samarbetet med organisationen Talita, där gratis lunch och lokaler erbjuds till deras möten. Här skulle den goda publiciteten potentiellt bidra med ekonomisk vinst i det långa loppet, då vi tror att många hotellgäster värdesätter den typen av samhällsengagemang.

5.2 Varför tillämpas CSR?

5.2.1. Ekonomiska incitament

Som vi, med stöd av Carroll (1991) och Grankvist (2012), redan indikerat så är det ekonomiska motivet en starkt bidragande faktor till CSR-arbete. Vad beträffar vårt fallföretag använde det CSR som en av lösningarna för att ta sig ur en period av dålig lönsamhet. Det framkom även under intervjuerna att de vid det här tillfället var unika med en sådan miljösansning och att dåvarande ledning och koncernchef insåg att det fanns ekonomiska incitament för att arbeta med miljöfrågor. Således kunde företaget nischa sig på hållbarhetsarbete, som på den tiden var relativt oupptäckt inom hotellbranschen i Norden. Denna nisch blev sedermera en lukrativ konkurrensfördel. Vi uppfattar det som att CSR är ett effektivt arbetssätt för att tjäna pengar och öka ett företags anseende. Genom att bygga strategier kring CSR möjliggörs en nystart som kan vara behövlig för företag som fastnat i gamla hjulspår. Vi tror vidare, i enlighet med Carroll (1991), att CSR handlar om timing och att lyckas identifiera trender. För att lyckas med det måste man se till intressenternas behov.

Grankvist (2012) menar att CSR är starkt kopplat till ekonomi - ett företag som agerar hållbart och effektiviserar resursutnyttjandet kommer alltid att ha en ekonomisk fördel gentemot liknande företag som inte agerar hållbart. Likaså kommer ett företag som enbart prioriterar ekonomi att undermedvetet agera hållbart. Vi tolkar detta som att lönsamhet och hållbarhet går hand i hand och är varandras bieffekter. Således uppfattar vi det som att det ekonomiska incitamentet för att arbeta med CSR ytterligare stärks.

5.2.2. Intressenters påverkan

Vi tror, i enlighet med intressentmodellen (Borglund, De Geer & Sweet 2012), att en förutsättning för allt företagande är att tillfredsställa de intressenter som berörs av företagets verksamhet. Således uppfattar vi det som ett av CSR-implementeringens stora incitament. Precis som modellen indikerar påverkar ett företags handlingar väldigt många olika parter både externt och internt. Vi uppfattar därför CSR som en produkt av yttre och inre påtryckningar. I grund och botten handlar det om en ökad medvetenhet - nästan alla aktörer som kretsar kring ett företag har olika behov och sålunda olika förväntningar på företaget. Vi tror att i stort sett alla är överens om att socialt, ekonomiskt och miljömässigt ansvarstagande är eftersträvaransvärt. Det råder alltså inget tvivel från vår sida om att CSR tillämpas hos företag för att tillgodose intressenternas önskningar och att kapitalisera därefter. Vår uppfattning är således att företag kontinuerligt bör arbeta med CSR-frågor för att bibehålla relationen till sina intressenter.

Det problematiska med intressentmodellen är att ett företag har många intressenter vars förväntningar är av olika karaktär (Borglund, De Geer & Sweet 2012). Vårt fallföretag hanterar detta genom att låta varje intressentgrupp rangordna de, ur deras perspektiv, viktigaste hållbarhetsaspekterna (se Bilagor, figur 3). Intressenternas önskemål kombineras med företagets egna värderingar för att sedan utgöra en hållbarhetsstrategi. Vi upplever att deras tillvägagångssätt är bra eftersom det möjliggör ett samspel mellan företaget och dess intressenter. Vi tror att liknande företag skulle kunna arbeta enligt en liknande metod för att kunna lokalisera sig bland aktörer som berör deras verksamhet. Genom det beskrivna arbetssättet skapas förtroende mellan företag och intressenter, vilket Borglund, De Geer och Hallvarsson (2009) anser avgörande för framgångsrikt CSR-arbete. Vårt fallföretags största intressentgrupp, som utgör ca 70 % av hotellgästerna, är företagskunder som i sina

uppköpsprocesser ofta värdesätter hållbarhet. Ytterligare en intressentgrupp det undersökta företaget identifierat på detta sätt vilket sedermera gynnat deras affär är funktionshindrade. Att möta deras behov med tillgänglighetsanpassade hotell är en del i företagets sociala ansvarstagande och något som många konkurrenter har missat. Vi uppfattar det således fördelaktigt att kontinuerligt föra en dialog med intressenter och basera sitt CSR-arbete utifrån den.

Borglund, De Geer och Hallvarsson (2009) menar att förtroendeskapande även handlar om samverkan mellan företag och intressenter. Således utgör företaget en intressent hos de egna intressenterna. Alltså kan ett företag av vårt fallföretags storlek i sin tur ha makt att påverka och ställa krav på sina intressenters CSR-arbete. Exempel på detta fick vi under en av intervjuerna där företagets utvärderingsprocess av leverantörer beskrevs. Vi tycker att trovärdigheten kring vårt fallföretags CSR-arbete förstärks av det faktum att det baserar sitt val av leverantörer utifrån deras CSR-engagemang.

5.3 Hur implementeras CSR-arbetet i praktiken?

5.3.1. Organisering

Mycket av den problematik som kan uppstå vid implementering av CSR går att härleda till företagets organisering. Enligt Borglund, De Geer och Hallvarsson (2009) handlar det inte sällan om interna intressekonflikter. För oss är det lätt att förstå att medarbetare likt företagets intressenter kan ha olika agendor. Respondenterna från vårt fallföretag var dock alla eniga om att CSR-arbetet aldrig mött något motstånd. Detta kunde enligt vissa förklaras med att de hade en stark och tydlig ledningsgrupp som lyckades skapa engagemang hos samtliga medarbetare genom bland annat utbildningar och workshops. Företagets vd vidhåller detta och menar att hållbarhetsarbetet är integrerat i allt företaget gör och i alla beslut som fattas. Denna förklaring är helt i enlighet med Collier och Esteban (2007), som menar att en framgångsrik CSR-implementering förutsätter en stark och tydlig ledning. Vi tror att det, oavsett företag, betyder mycket att ha en visionär och enig ledning som kan få med sig hela organisationen på att dela företagets värderingar. Något vi uppfattar som en bidragande orsak till framgångsrikt CSR-arbete är att sprida ut ansvaret inom organisationen. Företaget vi undersökte gjorde detta genom att tillsätta en hållbarhetsansvarig på varje enskilt hotell, vars arbete primärt rörde

frågor relaterade till CSR. Att ledningen lyckas skapa en företagskultur som andas ekonomiskt, miljömässigt och socialt ansvarstagande anser också Collier och Esteban (2007) vara viktigt. Även detta tycker vi vårt fallföretag lyckas med, dels genom ovannämnda arbetssätt, men också på grund av den positiva inställningen till CSR som genomsyrar företaget. Denna inställning var något som lyftes fram vid flera tillfällen under intervjuerna.

5.3.2 Kommunikation

Grankvist (2012) framhäver extern och intern kommunikation som en av nycklarna till ett lyckat CSR-arbete. Flera av respondenterna från vårt fallföretag är av samma åsikt och menar att det är viktigt att företaget kommunicerar det CSR-relaterade arbete som genomförs. Vi har kunnat hitta mycket information kring det undersökta företags CSR-arbete i årsredovisningarna, som bland annat innehåller hållbarhetsredovisningen (Scandic 2016b; Scandic 2017b). Vad gäller den interna kommunikationen får varje medarbetare ta del av en hållbarhetsutbildning vid anställning, därefter vidareutbildas de kontinuerligt samt att löpande information angående CSR kommuniceras. På vårt fallföretag är det arbetsledare och chefer som ser till att denna kommunikation sker (Scandic 2016a). De många utbildningar som erbjuds inom företaget kan möjligtvis även användas som ett kommunikationsverktyg. En sådan utbildning är "Scandic Business School", vilken vi förstått är väldigt populär bland medarbetarna, där förutom personlig utveckling även företags värderingar kan indoktrineras. En av respondenterna menar att det är en utmaning att hålla medarbetarna uppdaterade. Enligt vår uppfattning som vi baserar på det vi fått höra under intervjuerna förefaller denna kommunikation dock vara lyckad. Respondenterna vi pratat med uttrycker en stolthet över företags CSR-arbete. Utbildningar, uppföljningar och certifieringar tycks bidra till det stora medarbetarengagemanget. Alla vi pratat med motiveras av hållbarhetsarbetet och detta är enligt Collier och Esteban (2007) samt Grankvist (2012) viktigt då det föder ett framgångsrikt CSR-arbete.

Vi har mycket att berömma vårt fallföretag för när det handlar om intern kommunikation. Involvering av personalstyrkan enligt beskrivningen ovan är vad vi anser tecken på bra intern kommunikation. Vi tycker dock att det finns utrymme att förbättra den externa kommunikationen. Det finns förvisso information om företags CSR-engagemang i olika finansiella rapporter, branschpress och på företags hemsida, men alla nås inte av den utan

måste själva söka upp informationen. Detta är vad Borglund, De Geer och Hallvarsson (2009) skulle kalla hård kommunikation riktad mot investerare och granskande organisationer. Det finns broschyrer och märkningar på hotellen, vilka påminner medarbetare och gäster om CSR-arbetet. Den informationen når dock inte ut till de som inte besöker företaget. Vi menar alltså att det finns utrymme för förbättring när det handlar om den mjuka kommunikationen som enligt Borglund, De Geer och Hallvarsson (2009) kunder intresserar sig av. Kommunikation är enligt oss en viktig del av CSR, och Grankvist (2012) poängterar att CSR som inte kommuniceras är resursslöseri. Vi delar den uppfattningen och tycker att det närmast är att likna med en anonym donation. För att kunna dra fördel av sitt CSR-arbete behöver engagemanget kommuniceras ut såväl externt som internt.

6.0 Slutsats

Att undersöka en stor skandinavisk hotellaktör, vilken utåt framställs som ett framgångsexempel vad beträffar CSR, i hopp om att exemplifiera hur ett framgångsrikt CSR-arbete kan gå till är studiens syfte. Vår ambition är att detta kapitel ska bidra med klarhet och möjligtvis riktlinjer för hur företag skulle kunna lyckas genomföra sitt CSR-arbete. Informationen från analysen kommer att komprimeras till slutsatser som besvarar våra forskningsfrågor. Avslutningsvis kommer vi att diskutera vårt bidrag till forskningen samt ge förslag till vidare forskning som vi tror kan komplettera denna studie.

- ***Vad innebär CSR för en organisation verksam i den skandinaviska hotellbranschen?***

Vi tycker oss kunna identifiera CSR som en viktig del i det dagliga arbetet. Det är dock möjligt att denna slutsats inte generellt går att applicera på skandinaviska hotellföretag, eftersom förutsättningar och engagemang kan variera mellan företag. Det står klart för oss att CSR handlar om ekonomiskt, socialt och miljömässigt ansvarstagande, vilka samverkar sinsemellan. Alla dessa delar tycks vara viktiga och vi uppfattar det som att de överlappar varandra ganska väl. Om en organisation anstränger sig för att uppfylla något av dessa tre ansvarstaganden, glider de i någon utsträckning per automatik in på det andra och tredje perspektivet.

Likt Carroll (1991) och Grankvist (2012) har vi genom vår studie insett att ekonomin utgör grunden för CSR, och övriga delar är kopplade till ekonomin. Med det sagt förefaller det oss självklart att alla företag vill tjäna pengar. Vi tycker att vår forskning visat att ett sätt att göra det är genom just CSR. Tillsammans med andra aspekter, som vi inte undersökt i denna studie, tror vi att CSR har varit en bidragande faktor till affärsmässig framgång hos vårt fallföretag.

- ***Varför tillämpas CSR?***

Vi har lyckats identifiera några aspekter som vi tror kan ge en förklaring på denna fråga. Incitamentet som förefaller oss mest självklart i nuläget är det ekonomiska. Vi tycker att vi finner stöd från den valda teorin och empirin som indikerar att företag kan tjäna pengar på sitt CSR-engagemang. Antingen direkt i form av att effektivisera processer och hushålla med

resurser, eller indirekt när ett eventuellt ökat anseende kan leda till ökade marknadsandelar. Vi tror att en vanlig missuppfattning kan vara att det skulle vara dyrt att arbeta med CSR. Våra slutsatser utifrån denna studie överensstämmer dock med Grankvists (2012) indikation om att det tvärtom skulle vara dyrt att låta bli.

Ytterligare ett incitament till att bedriva CSR-arbete finner vi med stöd av intressentmodellen. Att sträva efter att tillgodose alla sina intressenters krav och önskemål, i den mån det går, tror vi är viktigt för att erhålla den legitimitet som behövs. Vi uppfattar hotellbranschen som en konkurrenskänslig bransch, och CSR kan vara verktyget som hjälper företag att urskilja sig från konkurrenterna. I takt med att miljödebatten i medier intensifierats har det blivit konkurrensmässigt ohållbart att inte sträva efter hållbarhet (Grankvist 2012). Hos företaget vi undersökt har det framgått att det miljömässiga perspektivet mer och mer framstår som en hygienfaktor, vilket vi tror sätter än större press på företag att prestera för att sticka ut och göra det lilla extra, både ur ett miljömässigt och socialt perspektiv. Ytterligare en god bieffekt av CSR hos vårt fallföretag var att det födde ett stort medarbetarengagemang och en stolthet hos de anställda. Vi tror att detta är eftersträvansvärt hos alla organisationer.

- ***Hur implementeras CSR-arbetet i praktiken?***

Under vår studie tycker vi oss kunna utläsa att ett företags organisering spelar en viktig roll för en lyckad CSR-implementering. I enlighet med Collier och Esteban (2007) framgår det av vår studie att en stark och tydlig ledning krävs. Därefter bör ansvaret för CSR spridas ut på lägre nivåer inom företaget för att lättare kunna involvera medarbetarna och följa upp arbetet. Vi tror att en förutsättning för en lyckad CSR-implementering är att ha en tydlig strategi och vision, som kan delas av alla aktörer inom organisationen. Att alla är enade och drivs av en gemensam strävan efter att förbättra samhället tror vi underlättar CSR-implementeringen avsevärt.

Att få med sig alla på samma spår tycks således vara av stor vikt för ett lyckat CSR-arbete, vilket leder oss in på företagets kommunikation. Den interna kommunikationen blir en nyckel för att lyckas med detta. Genom exempelvis kontinuerliga utbildningar kan medarbetarna hållas uppdaterade kring CSR-arbetet. Förutom den interna kommunikationen belyser Grankvist (2012) även vikten av extern kommunikation för ett framgångsrikt CSR-arbete. Vi är övertygade om att det finns ett stort allmänintresse i företags CSR-engagemang. Således

bör även den externa kommunikationen prioriteras. Om en organisation är det som generellt uppfattas som en god samhällsmedborgare, har de sannolikt stora fördelar att inkassera om allmänheten känner till det. Vi tycker att företag verksamma i den skandinaviska hotellbranschen bör involvera sitt CSR-engagemang i sin marknadsföringsstrategi.

6.1 Forskningsbidrag

Syftet med studien var att undersöka en stor skandinavisk hotellaktör, vilken utåt framställs som ett framgångsexempel vad beträffar CSR (Scandic 2017a), i hopp om att exemplifiera hur ett framgångsrikt CSR-arbete kan gå till. Med utgångspunkt i våra forskningsfrågor anser vi att vi har kunnat ge indikationer på hur ett framgångsrikt CSR-arbete kan gå till. Vi är dock medvetna om att några generaliserande slutsatser utifrån vår studie inte går att dra, eftersom vi enbart undersökt ett företag i en bransch. Däremot anser vi att vi finner stöd i våra utvalda teorier, som tyder på att vårt fallföretag har nått långt vad beträffar deras CSR-arbete. Sålunda tror vi att företag av liknande karaktär och under liknande förhållanden potentiellt skulle kunna finna våra slutsatser användbara som riktlinjer vid deras eget CSR-arbete.

6.2 Förslag till vidare forskning

Vi valde att avgränsa oss till att genomföra en deskriptiv studie eftersom vi ville visa hur ett företag som utger sig för att bedriva ett framgångsrikt CSR-arbete går tillväga rent praktiskt. För vidare forskning hade det varit intressant om det genomfördes en mer omfattande och komparativ studie med liknande syfte, för att få fler dimensioner i resultatet. Förutom enbart kvalitativa intervjuer med chefer tror vi att resultatet kunde ha blivit annorlunda om medarbetare på en mer operativ nivå inom koncernen hade involverats. Dessutom tycker vi att observationer på företag och fokusgrupper borde inkluderas i forskningen, eftersom det skulle bidra med ytterligare validitet till studien. Utifrån våra erfarenheter av den här studien tror vi dock att det viktigaste för att kunna dra några generaliserande slutsatser är att involvera flera företag som verkar i olika branscher.

Referenslista

Akademien för ekonomi, samhälle och teknik (2014). *Objektivitet*.

<http://www.mdh.se/student/minastudier/examensarbete/omraden/metoddoktorn/metod/objektivitet-1.29670> [2017-05-03]

Blood, D. & Gore, A. (2011). A manifesto for sustainable capitalism. *The Wall Street Journal*, 14 december.

<https://www.wsj.com/articles/SB10001424052970203430404577092682864215896>

Borglund, T., De Geer, H. & Hallvarsson, M. (2009). *Värdeskapande CSR: Hur företag tar socialt ansvar*. Stockholm: Norstedts Akademiska Förlag

Borglund, T., De Geer, H. & Sweet, S. (2012). *CSR - En guide till företags ansvar*. Stockholm: Sanoma Utbildning

Borglund, T. & Norberg, P. (2011). CSR-chefens konfliktfyllda roll. I Jutterström, M. & Norberg, P. (red.) *Företagsansvar – CSR som managementidé*. ss. 117-132. Lund: Studentlitteratur AB

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. uppl., Stockholm: Liber AB

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management Of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, juli-augusti 1991, ss. 39-48.

Collier, J. & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), januari 2007, ss. 19-33.

Det Naturliga Steget (u.å.). *Om oss*. <http://www.detnaturligasteget.se/om-oss/> [2017-04-27]

Grankvist, P. (2012). *CSR i praktiken: Hur företag jobbar med hållbarhet för att tjäna pengar*. 2. uppl., Stockholm: Liber AB

GRI (u.å.). *About GRI*. <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx> [2017-03-10]

Johansson, R. (2017). Miljögifterna har nått de djupaste haven. *Dagens Nyheter*, 13 februari. <http://www.dn.se/nyheter/sverige/miljogifterna-har-natt-de-djupaste-haven/>

Jutterström, M. (2011). Organisationer som sätter CSR-standarder. I Jutterström, M. & Norberg, P. (red.) *Företagsansvar – CSR som managementidé*. ss. 63-83. Lund: Studentlitteratur AB

Jutterström, M. & Norberg, P. (2011). CSR som managementidé. I Jutterström, M. & Norberg, P. (red.) *Företagsansvar - CSR som managementidé*. ss. 11-26. Lund: Studentlitteratur AB

Kramer, M. & Porter, M. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, december 2006, ss. 78-92.

Kvarntorp, K. (2016). Svenska företag arbetar mer aktivt med hållbarhet. *Advokaten*, (6), ss. 34-37.

Nationalencyklopedin (2017). *CSR*.

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/csr> [2017-05-16]

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB

realDonaldTrump (2012). It's freezing and snowing in New York--we need global warming! [twitterpost], 7 november. <https://twitter.com/realDonaldTrump/status/266259787405225984> [2017-04-04]

Scandic (2016a). *Miljöpolicy* [broschyr]. <http://www.scandichotelsgroup.com/sv/wp-content/uploads/sites/3/2015/05/scandic-policy-sve-miljo-3.pdf>

Scandic (2016b). *Årsredovisning 2015*. Stockholm: Scandic Hotels Group AB. <http://www.scandichotelsgroup.com/sv/wp-content/uploads/sites/3/2016/04/Scandic-Arsredovisning-2015.pdf>

Scandic (2017a). *Om oss - Hållbarhet*. <http://www.scandichotelsgroup.com/sv/hallbarhet/> [2017-04-06]

Scandic (2017b). *Årsredovisning 2016*. Stockholm: Scandic Hotels Group AB.
<http://www.scandichotelsgroup.com/sv/wp-content/uploads/sites/3/2016/02/scandic-arsredovisning-2016.pdf>

Scandic (u.å.). *Hållbara samarbeten*. <https://www.scandichotels.se/vara-samarbetspartner/hallbara-samarbeten> [2017-04-30]

Sustainable Brand Index (2017). *2017 results - The official results for sustainable brand index 2017*. <https://www.sb-index.com/2017-results> [2017-04-27]

The White House (u.å.). *An America First Energy Plan*.
<https://www.whitehouse.gov/america-first-energy> [2017-04-04]

UNDP (2017). *Sustainable Development Goals*.
<http://www.undp.org/content/undp/en/home/sustainable-development-goals.html> [2017-04-04]

Wigen, M. (2017). Trump blev president - då försvann klimatet och HBTQ-rättigheter direkt från Vita husets hemsida. *Aftonbladet*, 20 januari.
<http://www.aftonbladet.se/nyheter/a/Wz1nQ/trump-blev-president--da-forsvann-klimatet-och-hbtq-rattigheter-direk>

Bilagor

Intervjuguide 1

- Berätta gärna lite om hur din bakgrund ser ut?
- Hur länge har du arbetat på Scandic och vad gör du på företaget idag?

Corporate Social Responsibility och Scandic

- Hur skulle du, med fria ord vilja definiera CSR?
- Ni började 1993 att arbeta med hållbarhetsmål, varför gjordes det?
- Vilka är idag de största anledningarna till ert CSR-arbete?
- Har ni upplevt någon problematik kring implementeringen av CSR?
- Hur resonerar ni kring prioriteringen mellan miljöfrågor, social och ekonomisk hållbarhet?
- Hur vet ni vart ni ska lägga resurserna vid CSR? Vad inspirerar er?
- Vilka välgörenhetsorganisationer samarbetar ni med?
- Hur prioriterar ni mellan era intressenter beträffande CSR?
- Hur arbetar ni för att behålla och motivera er personal?
- Hur gör ni för att få med alla i CSR-arbetet?
- Hur sker uppföljningen av CSR-arbete på lokal nivå?
- Hur stor vikt lägger ni vid er kommunikation gällande CSR?

- Hur säkerställer ni att leverantörernas självutvärderingsformulär ger en korrekt bild av verkligheten?
- Hur har arbetet med integrationsprojektet “Snabbspåret” fortlöpt, gav det önskvärt resultat?
- Varför tror du att ert CSR-arbete blivit så framgångsrikt?
- Hur utvecklar ni ert CSR-arbete och vad är nästa stora plan?
- Hur stor betydelse tror du att Scandics CSR-arbete haft för företagets framgång och vad tror du att det kommer betyda i framtiden?

Intervjuguide 2

- Berätta lite om hur din karriär inom Scandic sett ut.
- Hur skulle du, med fria ord vilja definiera CSR?
- Ni började 1993 att arbeta med hållbarhetsmål, varför gjordes det?
- Vilka utbildningar erbjöds?
- Hur såg era CSR-satsningar ut på lokal nivå?
- Upplevde ni någon problematik kring CSR-implementeringen?
- Vilka var de största utmaningarna för ditt hotell?
- Var de lokala sektionerna med och påverkade förändringen?
- Hur såg samarbetet och kunskapsutbytet ut mellan hotellen?

- Hur resonerade ni kring prioriteringen mellan miljöfrågor, social och ekonomisk hållbarhet?
- Vilka välgörenhetsorganisationer samarbetade ni med?
- Hur kommunicerade ni ert engagemang för CSR?
- Upplevde du att direktiven från den centrala ledningen var anpassade till den lokala kontexten som ni verkade i? Förklara gärna.
- Hur arbetade ni för att behålla och motivera er personal?
- Varför tror du att ert CSR-arbete blivit så framgångsrikt?
- Hur utvecklar hotellen sitt CSR-arbete?
- Hur stor betydelse tror du att Scandics CSR-arbete haft för företagets framgång och vad tror du att det kommer betyda i framtiden?

Intervjuguide 3

- Hur länge har du arbetat på Scandic och vad gör du på företaget idag?
- Hur arbetar din avdelning med CSR och vad innebär det?
- Motiveras och engageras du av Scandics CSR-arbete? I så fall varför?
- Upplever du att ett engagemang för CSR finns bland dina medarbetare? Motivera.
- Möter CSR-arbetet något motstånd bland dina medarbetare? Utveckla gärna.
- Hur utbildas ni i hållbarhetsfrågor och hur ofta görs det?
- Vad gör Scandics CSR-arbete framgångsrikt enligt dig?

Figur 3 Viktiga intressentgrupper för Scandic

Intressentgrupp	Huvudaspekter
Medarbetare	<ul style="list-style-type: none"> • Nöjda kunder • Hotellsäkerhet • Minimera avfall
Ägare och investerare	<ul style="list-style-type: none"> • Minska CO₂-utsläpp • Minimera avfall • Att styrelse och ledningsgrupp är engagerade i hållbarhetsfrågor
Intresseorganisationer	<ul style="list-style-type: none"> • Minska CO₂-utsläpp • Minimera avfall • Rättvisa arbetsvillkor för medarbetare
Framtida medarbetare	<ul style="list-style-type: none"> • Rättvisa arbetsvillkor för anställda • Minimera avfall
Gäster	<ul style="list-style-type: none"> • Minimera avfall • Minska CO₂-utsläpp • Hälsa och säkerhet för medarbetare
Företagskunder	<ul style="list-style-type: none"> • Rättvisa arbetsvillkor för medarbetare • Hälsa och säkerhet för anställda • Välja material till inredning med hänsyn till miljön
ESG-analytiker	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeta aktivt mot trafficking och prostitution • Minska CO₂ utsläpp • Att styrelse och ledningsgrupp är engagerade i hållbarhetsfrågor
Samarbetspartners	<ul style="list-style-type: none"> • Säkerställa att alla medarbetare har samma rättigheter och möjligheter • Arbeta aktivt mot trafficking och prostitution • Rättvisa arbetsvillkor för medarbetare

Källa: Scandic 2017b s. 118